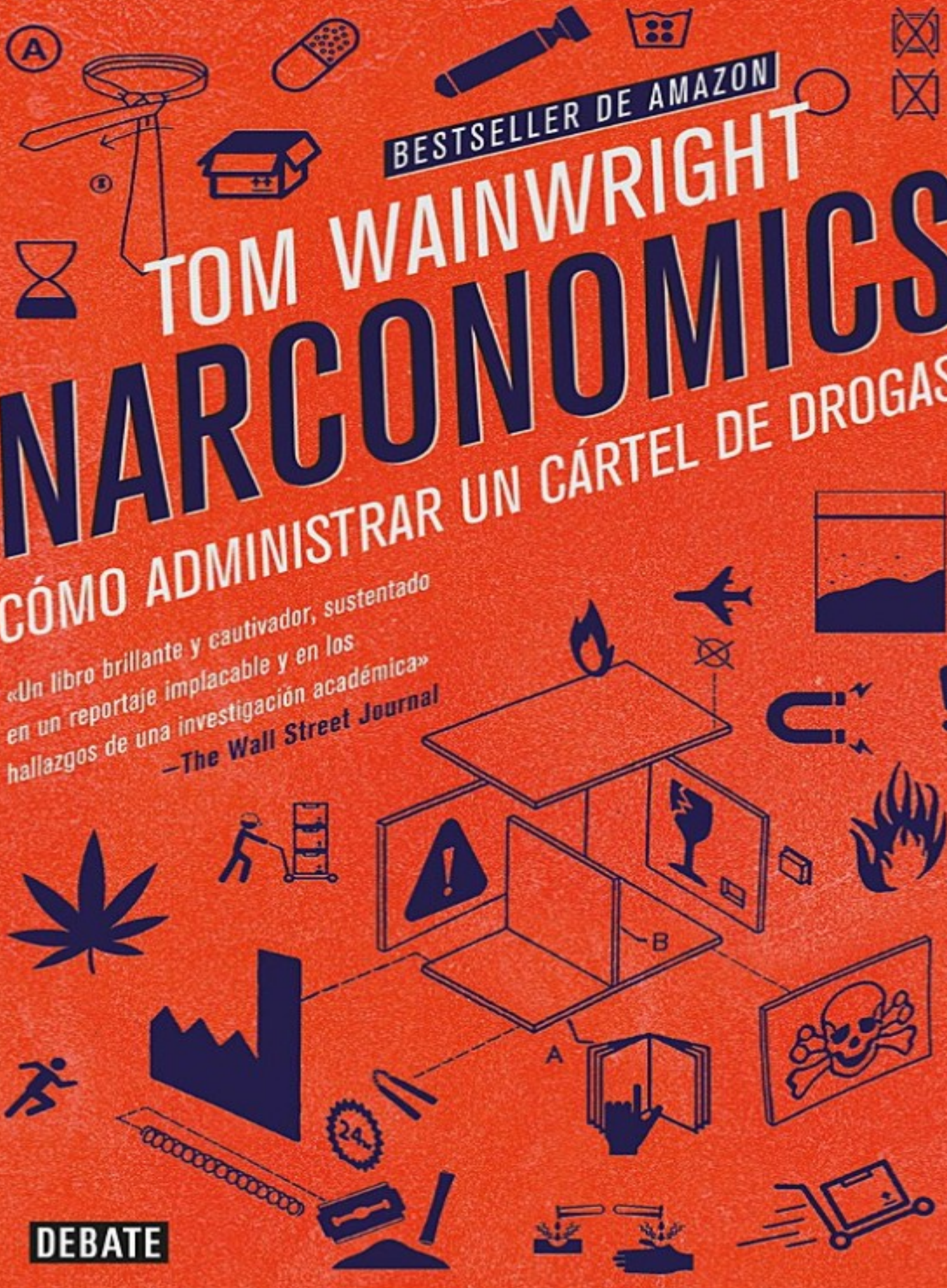
BESTSELLER DE AMAZON

TOM WAINWRIGHT

NARCONOMICS

CÓMO ADMINISTRAR UN CÁRTEL DE DROGAS

«Un libro brillante y cautivador, sustentado en un reportaje implacable y en los hallazgos de una investigación académica»
—The Wall Street Journal



DEBATE

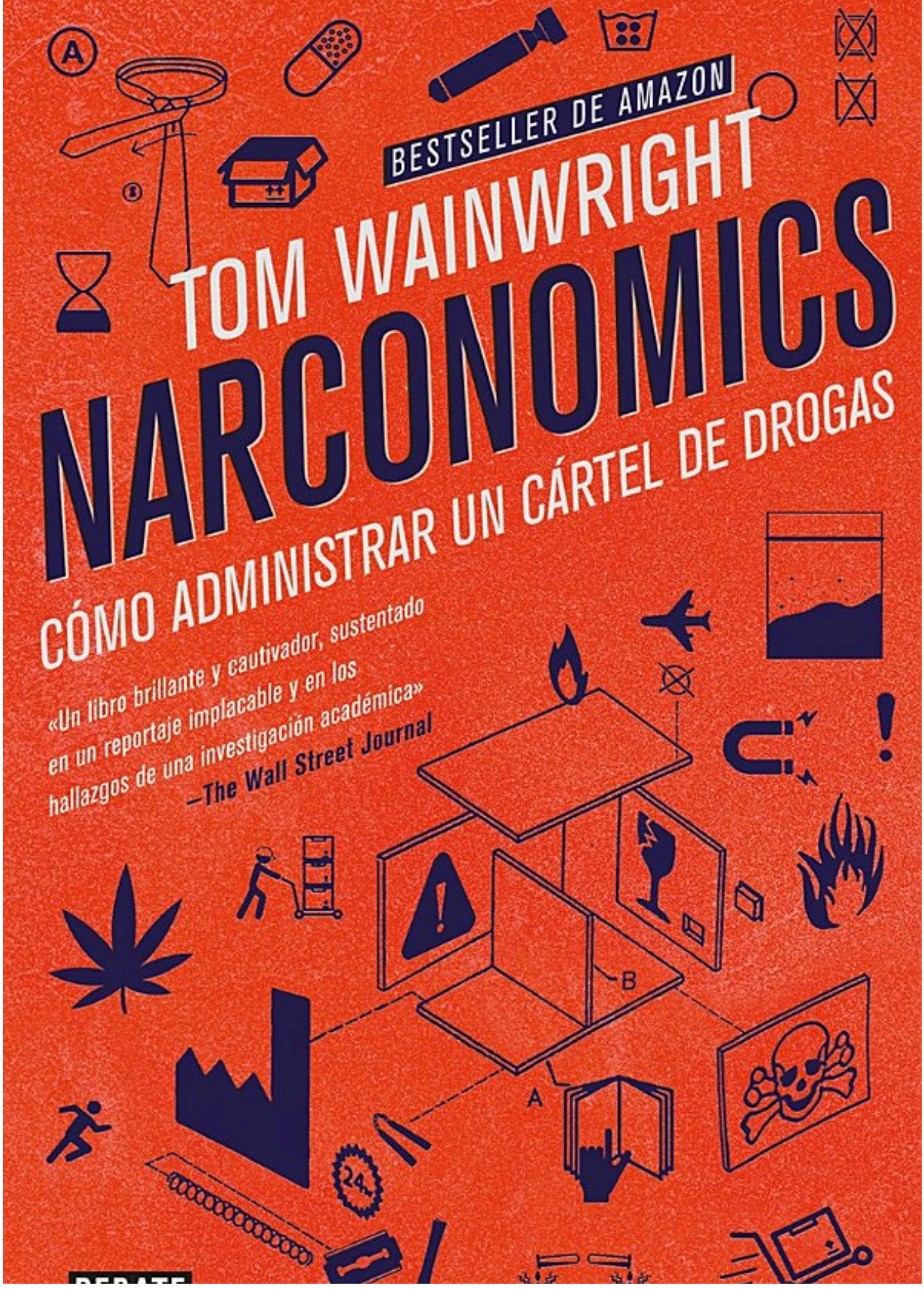
BESTSELLER DE AMAZON

TOM WAINWRIGHT

NARCONOMICS

CÓMO ADMINISTRAR UN CÁRTEL DE DROGAS

«Un libro brillante y cautivador, sustentado en un reportaje implacable y en los hallazgos de una investigación académica»
—The Wall Street Journal



DEBATE


DEBATE

Narconomics

Cómo administrar un cártel de drogas

TOM WAINWRIGHT

Traducción de
María Orvañanos Landereche

DEBATE

SÍGUENOS EN

megustaleer

 @Ebooks

 @megustaleermex

 @megustaleermex

Penguin Random House Grupo Editorial

Los criminales ya conocen estos trucos;
los hombres honrados deben
aprenderlos en defensa propia.

DARRELL HUFF, *Cómo mentir con estadísticas*


N
Nueva York
Denver
Washington D. C.
ESTADOS UNIDOS
San Diego
El Paso
Tijuana
Ciudad Juárez
Golfo de México
Reynosa
MÉXICO
BAHAMAS
La Habana
CUBA
OCÉANO ATLÁNTICO
Ciudad de México
JAMAICA
HAITÍ
REPÚBLICA DOMINICANA
Acapulco
BELICE
GUATEMALA
HONDURAS
EL SALVADOR
NICARAGUA
Mar Caribe
TRINIDAD Y TOBAGO
PANAMÁ
COSTA RICA
Caracas
VENEZUELA
GUYANA
Medellín
SURINAM
Bogotá
GUYANA FRANCESA
COLOMBIA
Quito
ECUADOR
BRASIL
Lima
PERÚ
Brasilia
La Paz
BOLIVIA
São Paulo
Río de Janeiro
CHILE
PARAGUAY
Asunción
OCÉANO PACÍFICO
Santiago
Buenos Aires
URUGUAY
Montevideo
ARGENTINA
0
2,000 km
0
1,200 millas
Cabo de Hornos

INTRODUCCIÓN

Cártel sociedad anónima

“Damas y caballeros, bienvenidos a Ciudad Juárez, donde la hora local es las 8 am.”

Una fresca mañana de noviembre en una pista de aterrizaje en el desierto mexicano, un pasajero del vuelo 2283 de Interjet está jugueteando nervioso con un pequeño paquete escondido en su calcetín, preguntándose si ha cometido un terrible error. Ciudad Juárez, una temeraria ciudad fronteriza de noches heladas y días de calor asfixiante, es la entrada principal de cocaína a Estados Unidos. Comprimida contra las vallas de metal de la frontera con Texas, exactamente a medio camino entre la costa del Pacífico y la del Golfo, es desde hace tiempo una guarida para los traficantes: un lugar donde se hacen fortunas ilícitas que se malgastan en veloces autos y ostentosas mansiones y, por lo general al poco tiempo, en espectaculares mausoleos. Pero el nervioso pasajero, quien ahora parpadea frente al sol de la mañana caminando hacia la terminal y registra a los soldados con pasamontañas camuflado que vigilan la salida, no es una mula de drogas. El pasajero soy yo.

En la terminal encuentro el baño más cercano, me encierro en un cubículo y saco el paquete: un aparato electrónico pequeño y negro, como del tamaño de un encendedor, con un solo botón y una luz led. Algunos días antes en la Ciudad de México, un asesor de seguridad local me lo dio, temiendo que el ingenuo joven *británico* frente a él hiciera el ridículo en su viaje a Ciudad Juárez. En esta mi primera visita, hace poco el lugar acaba de ganarse el título de “la ciudad más sanguinaria del mundo”, gracias al

juego mortal de escondidas jugado por los sicarios de cárteles rivales en todo el centro colonial y en los barrios marginales de tabiques. Los periódicos locales y los reportajes de televisión estaban repletos de ejecuciones callejeras, fosas comunes y nuevas maneras creativas de desmembramientos. Los periodistas curiosos, sobre todo, tenían la costumbre de desaparecer en cajuelas de auto, momificados con cinta adhesiva. Ciudad Juárez no es un lugar para correr riesgos. Entonces, lo que tenía que hacer, me había explicado el asesor al darme el aparato, era apretar el botón al llegar, esperar a que se encendiera la luz led y mantener el aparato escondido en mi calcetín. Mientras la luz parpadeara, él podría rastrear mi ubicación —o al menos la ubicación de mi pierna derecha— si yo no llegaba a reportarme.

En el cubículo, saqué silenciosamente el dispositivo de rastreo, lo tomé en mis manos y apreté el botón. Esperé. La luz no prendía. Desconcertado, volví a apretarlo. Nada. Presioné el botón, lo aplasté, lo golpee: hice todo lo que pude para convencer al dispositivo para que encendiera, pero la luz se negó a parpadear. Finalmente volví a meter el inútil aparto en mi calcetín, recogí mis cosas y con cautela emprendí mi camino hacia las calles de Ciudad Juárez. El aparato no sirve y yo estoy solo.

* * *

Ésta es la historia de lo que sucedió cuando un no muy valiente reportero de negocios fue enviado a cubrir la industria más exótica y brutal sobre la faz de tierra. Llegué a México en 2010, justo cuando el país comenzaba a redoblar su guerra contra los narco-vaqueros quienes, con sus Kalashnikov chapadas en oro, habían reducido algunas partes del país a un estado casi anárquico. El número de personas asesinadas en México en 2010 estaba por llegar a más de 20 mil, o aproximadamente cinco veces la cifra registrada en toda Europa occidental.[1] El año siguiente sería todavía más violento. Las noticias no mencionaban otra cosa: cada semana presentaban nuevas historias de policías corruptos, oficiales asesinados y masacre tras masacre

de *narcotraficantes*, ya fuese por el ejército o entre ellos mismos. Ésta era la guerra contra el narco, y quedaba claro que el narco iba ganando.

Ya he escrito en algunas ocasiones sobre las drogas desde el punto de vista del consumidor, en Europa y en Estados Unidos. Ahora, en Latinoamérica, me enfrenté con el impresionante lado de la oferta de la industria de los narcóticos. Y entre más escribía sobre el narcotráfico, cada vez más entendía a qué se parece: a un negocio global altamente organizado. Sus productos son diseñados, fabricados, transportados, comercializados y vendidos a 250 millones de consumidores alrededor del mundo. Sus ingresos anuales son de alrededor de 300 mil millones de dólares; si esta industria fuese un país, sería la cuarta economía mundial.[2] La gente que opera esta industria quizá tenga un encanto siniestro con sus monstruosos apodos (en México, a uno de ellos se le conocía como *El comeniños*). Pero cada vez que los conozco en persona, sus alardes y quejas suelen recordarme más bien a gerentes corporativos. El jefe de una sanguinaria banda en El Salvador, quien en su calurosa celda me presumía la cantidad de territorio controlado por sus compañeros, peroraba frases trilladas sobre una nueva tregua entre pandillas, que parecía provenir directamente de la boca de un director ejecutivo anunciando una fusión. Un corpulento agricultor boliviano de coca, el ingrediente puro de la cocaína, se entusiasmaba por sus jóvenes y saludables cultivos de droga con el orgullo y la experiencia de un horticultor comercial. Una y otra vez, los criminales más despiadados me describían los mismos problemas cotidianos que colman las vidas de otros empresarios: el manejo del personal, abrirse camino entre las regulaciones gubernamentales, encontrar proveedores confiables y lidiar con los competidores.

Sus clientes también tienen el mismo tipo de demandas que otros consumidores: buscan reseñas de los nuevos productos, con más frecuencia prefieren comprar en línea e, incluso, exigen cierto nivel de "responsabilidad social empresarial" de sus proveedores. Cuando logré entrar a la secreta "Web Oscura" de la Internet, donde las drogas y las armas se compran de forma anónima con Bitcoins, traté con un comerciante de pipas para metanfetaminas que fue tan atento como cualquier

representante de Amazon. (De hecho, retiro lo dicho, fue mucho más servicial.) Entre más investigaba sobre la industria mundial de las drogas, más me preguntaba qué pasaría si hiciera un reportaje sobre ella como si fuera un negocio como cualquier otro. El resultado es este libro.

Una de las primeras cosas que me llamaron la atención cuando comencé a investigar sobre la industria de drogas ilegales a través de los ojos de un economista fue que muchas de las cifras ofrecidas por los oficiales a cargo de la lucha contra la misma suenan impresionantes, pero sencillamente no tienen sentido. Poco tiempo después de mi llegada a México, en Tijuana se prendió fuego a una hoguera gigantesca de narcóticos. Los soldados encendieron la leña y se mantuvieron alejados mientras 134 toneladas de mariguana se elevaban en un humo acre y denso. El alijo, que había sido descubierto escondido dentro de seis contenedores de carga en una bodega a las afueras de la ciudad, constituía la incautación de drogas más grande en la historia del país. La mercancía estaba lista para ser exportada, perfectamente empacada en 15 mil paquetes del tamaño de costales de arena y marcados con imágenes de animales, caritas sonrientes y caricaturas de Homero Simpson, que los traficantes usan para indicar a dónde deben mandar los productos. Una vez examinados, pesados y fotografiados, los paquetes fueron apilados, rociados con diésel y quemados. Una multitud miraba, mientras que soldados con ametralladoras cuidaban que nadie estuviera en la dirección del humo de la flama alucinógena. El general Alfonso Duarte Mujica, comandante del ejército mexicano en esa región, anunció con orgullo que el llameante alijo tenía un valor de 4 mil 200 millones de pesos, entonces equivalentes a alrededor de 340 millones de dólares. Incluso, algunos periódicos en Estados Unidos fueron más lejos, al reportar que el cargamento valía más bien como 500 millones de dólares, con base en el precio en el que las drogas podrían ser vendidas en Estados Unidos.

Si realizamos un buen análisis, tendremos que ambos estaban muy equivocados. El cálculo del general Duarte parece haberse basado en la suposición de que en México un gramo de mariguana puede comprarse por, más o menos, tres dólares. Si esto lo multiplicamos por 100 toneladas, nos

da un valor total del alijo de 300 millones de dólares, aproximadamente. En Estados Unidos un gramo podría costar como cinco dólares, que es de donde proviene el cálculo de 500 millones. Suena bastante lógico, incluso siendo las cifras bastante aproximadas. Pero es ridículo. Consideremos otra exportación latinoamericana intensamente adictiva: la carne de res argentina. En un restaurant de Manhattan, un corte de 220 g puede costar 50 dólares, o 22 centavos por gramo. Siguiendo la lógica del general Duarte, esto implicaría que una vaca de media tonelada costaría más de 100 mil dólares.

Se tiene que matar a la vaca, descuartizarla, empacarla, enviarla, sazonarla, asarla y servirla antes de que valga 50 dólares el filete. Por esta razón, ningún analista de la industria de la carne de res calcularía el precio de una vaca viva paseando por la pampa argentina usando las cifras de un restaurante de Nueva York. Sin embargo, ésta es, efectivamente, la manera en que a veces se calcula el valor de la heroína incautada en Afganistán o la cocaína interceptada en Colombia. En la práctica, las drogas, como la carne de res, tienen que pasar por una larga cadena de valor agregado antes de alcanzar su precio final "de calle". Un gramo de mariguana puede venderse en tres dólares en un club nocturno en México, o en cinco dólares en un dormitorio universitario en Estados Unidos. Pero escondida en una bodega en Tijuana vale mucho menos (todavía tiene que ser contrabandeada por la frontera y dividida para ser vendida al por menor y furtivamente a los consumidores). Las estimaciones más acertadas con que contamos sugieren que el precio al por mayor de mariguana en México es cercano a 80 dólares por kilo, o sólo ocho centavos por gramo.[3] A este precio, el alijo en Tijuana habría valido más bien como 10 millones de dólares —y quizá menos, ya que nadie que esconda cien toneladas de un producto ilegal podría venderlo por kilo. La confiscación de Tijuana fue enorme y sin duda, literalmente, rodaron cabezas en el cártel que la perdió. Pero el golpe de 340 millones de dólares al crimen organizado que reportó la mayoría de los periódicos fue una fantasía: la pérdida sufrida por los criminales, a quienes pertenecía la droga, fue probablemente menor a tres por ciento de dicha cantidad.

Si los supuestos sobre el valor de un gran almacén de mariguana en Tijuana pueden ser tan erróneos, me pregunto ¿qué más podríamos descubrir si analizamos el comercio de la droga desde una perspectiva completamente distinta, aplicando economía básica? Si analizamos de nuevo los cárteles, las similitudes entre éstos y los negocios legítimos se vuelven evidentes. Los productores colombianos de cocaína han protegido sus ganancias reforzando el control de sus cadenas de suministro de forma bastante parecida a la de Walmart. Los cárteles mexicanos se han expandido con lineamientos de franquicias, con el mismo éxito que McDonald's. En El Salvador, las pandillas callejeras tatuadas, alguna vez enemigas mortales, han descubierto que la colusión puede ser más rentable que la competencia. Los criminales del Caribe usan las fétidas prisiones de las islas como centros de trabajo, resolviendo así sus problemas de recursos humanos. Como otras grandes empresas, los cárteles de drogas han comenzado a experimentar con la deslocalización (*offshoring*), llevando sus problemas a países nuevos y más vulnerables. Intentan diversificarse, tal como lo hace casi cualquier otro negocio cuando alcanza cierto tamaño. Además de que están siendo afectados por las compras por Internet, como cualquier otro comerciante al por menor.

Aplicar el análisis comercial y de negocios a los cárteles de drogas puede parecer escandaloso. Pero no comprender la rentabilidad del comercio de drogas —y seguir citando cifras de fantasía como la hoguera de 500 millones de dólares en Tijuana— ha condenado a los gobiernos a derramar dinero y vidas en políticas que no funcionan. Los contribuyentes de todo el mundo gastan más de 100 mil millones de dólares al año para combatir el comercio ilegal de drogas. Tan sólo a escala federal, Estados Unidos gasta cerca de 20 mil millones de dólares, realiza 1.7 millones de arrestos por droga al año y manda a 250 mil personas a la cárcel.[4] En países en que se produce y trafica droga, las ofensivas militares contra la industria del narcotráfico han contribuido a un vertiginoso número de víctimas. En México el índice de asesinatos, aunque aterrador, no es tan alto como el de otros países que se encuentran en la ruta del tráfico de la cocaína, en los cuales miles más son asesinados cada año al intentar combatir el negocio de

las drogas. La inversión pública es enorme y la evidencia que se utiliza para respaldarla es obsoleta.

Al seguir el rastro del narcotráfico, me di cuenta de cuatro errores económicos que los gobiernos, desde La Paz hasta Londres, continúan haciendo. Primero, se concentran de forma abrumadora en suprimir el lado de la oferta del negocio, cuando la economía básica plantea que abordar el problema de la demanda tendría más sentido. Cortar el suministro ha ayudado más a que los precios suban, que a disminuir la cantidad de drogas que se consume, lo cual da como resultado un mercado criminal más costoso. Segundo, existe un cortoplacismo constante y dañino, con el que los gobiernos ahorran en intervenciones tempranas y prefieren realizar gastos más grandes posteriormente. La rehabilitación de los prisioneros, los planes de empleo y los tratamientos para adicciones están entre los primeros programas que se recortan del presupuesto cuando éste es limitado, mientras que la acción directa contra los delincuentes, que logra lo mismo a un costo más alto, parece disfrutar de un gasto sin fin. Tercero, aunque los cárteles de droga son modelos de sagacidad de comercio globalizado y sin fronteras, el alcance de los intentos para controlarlos todavía son, torpemente, nacionales. El resultado es que el negocio sobrevive al escurrirse de una jurisdicción a otra, aventajando con facilidad los esfuerzos desorganizados de los distintos países. Por último, y lo más importante, los gobiernos equiparan erróneamente *prohibición* con *control*. La prohibición de las drogas, que de entrada parece sensato, le ha otorgado los derechos de una industria multimillonaria a las redes de crimen organizado más despiadadas del mundo. Entre más he aprendido sobre la forma en que hacen negocio los cárteles, más me pregunto si la legalización, lejos de ser un regalo para los gángsteres, sería su ruina.

En los siguientes capítulos estos argumentos serán enriquecidos, pero el punto clave es el siguiente: predecir los siguientes pasos que darán los cárteles, para asegurarse de que el dinero y las vidas que se ponen en juego para detenerlos no sean desperdiciados, es más fácil cuando reconocemos que funcionan como cualquier otra compañía multinacional. Este libro es un

manual de negocios para narcotraficantes. Pero también es un plan de acción para derrotarlos.

CAPÍTULO 1

La cadena de suministro de la cocaína: el efecto cucaracha y el aumento de precio de 30 mil por ciento

"Mi nombre es Bin Laden." Es una lluviosa mañana en La Paz, la altísima capital de Bolivia (tan alta que provoca dolor de cabeza) y he estado resguardándome bajo un portal esperando a que llegue mi transporte a las montañas. El coche acaba de detenerse —un Toyota Land Cruiser gris oscuro con las ventanas traseras cubiertas con una película oscura que se está despegando de las esquinas— y el chofer sale del coche de un brinco presentándose. "Me llaman Bin Laden, por esto", me explica, arreglándose la punta de una barba poblada, todavía negra, que sobresale unos buenos quince centímetros más allá de su barbilla. "Tú eres el que quieres ver dónde cultivamos la coca, ¿verdad?"

Sí, soy yo. El comercio de la cocaína, un negocio mundial que vale algo así como 90 mil millones de dólares, tiene sus raíces aquí en los Andes. La cocaína se consume en todos los países del mundo, pero prácticamente cada pizca de ésta comienza su vida en alguno de estos tres países de Sudamérica: Bolivia, Colombia y Perú. La droga, que puede ser inhalada como polvo o fumada en forma de cristales de *crack*, está hecha con la planta de la coca, un arbusto muy resistente que se da muy bien en las estribaciones de los Andes. He venido a Bolivia para ver con mis propios ojos cómo se cultiva la coca y para investigar más sobre los aspectos

económicos del punto de partida de la larga, violenta e increíblemente lucrativa cadena de suministro del negocio de la cocaína.

De un brinco me paso a la parte de atrás de la Land Cruiser y dudo si abrir la ventana, dejando entrar la lluvia, o mantenerla cerrada, empeorando el olor a gasolina que proviene de un contenedor que chorrea detrás de mí, en la cajuela. Decido bajarla un poco y me recorro hacia la mitad del asiento para no mojarme. Nos ponemos en marcha, ascendiendo de 3 mil a casi cuatro mil metros, mientras subimos hasta la cima del altiplano boliviano, la alta meseta de los Andes, que está a tres veces la altitud de Katmandú, en el Himalaya. El coche ruge mientras Bin Laden, quien por momentos canta en voz baja pero conversa muy poco, lo fuerza a seguir curva tras curva. Viajamos atravesando nubes, que cuando se abren permiten ver atisbos de nieve al otro lado del valle.

Hay dos zonas principales en Bolivia para cultivar coca: la Provincia del Chapare, una región húmeda en el centro del país donde el cultivo ha despegado en las últimas décadas en la medida en que el comercio de la cocaína ha prosperado, y Los Yungas, una cálida región de bosque al noreste de la capital, en la que la gente ha cultivado la hoja durante siglos. Ahora nos dirigimos a la segunda, y mientras descendemos lentamente, el aire se hace más cálido y las rocas pelonas de las laderas de la montaña comienzan a verse cubiertas, primero, de musgo y, luego, con un grueso manto verde de helechos. Me concentro en la vista del otro lado del valle, intentando no pensar en el camino a Los Yungas, que es absolutamente aterrador. Conocido por los locales como “el camino de la muerte”, es un estrecho sendero de grava que a la derecha se aferra a un acantilado a punto de desmoronarse y a la izquierda tiene una barranca de unos cuantos cientos de metros de profundidad. Mientras Bin Laden maneja alegremente la Land Cruiser por curvas ciegas (y, en cierto sitio, a través de una pequeña cascada), me acerco lentamente a la puerta derecha y permanezco sentado aferrándome a la manija, listo para saltar si empiezo a sentir que el coche se desliza hacia el abismo.

Por fortuna, eso no pasa. Después de manejar por horas, algunas de ellas dedicadas a despejar a mano un derrumbe de piedras, llegamos finalmente a

nuestro destino. Quizá porque traigo los nervios de punta por el angustiante viaje, Pampa Trinidad, un pueblo con cerca de 5 mil habitantes, cuya mayoría vive en casas de tabique y lámina, me parece el paraíso. El camino que conduce al pueblo tiene a sus lados plataneros, en vez de acantilados. De norte a sur, han convertido las muy inclinadas laderas del valle en ordenadas terrazas, todas ellas de pocos metros de profundidad. Detrás de ellas, montañas más altas se pierden entre las nubes en el profundo azul del cielo. Salgo de un brinco del coche a la cálida tarde, feliz de poder estirar mis piernas y camino hacía una plantación al lado del camino. No cabe la menor duda de qué tipo de arbustos crecen ahí. Delicadas hojas en forma de almendra con finos tallos sobresalen de troncos más gruesos que yacen cuidadosamente plantados en la tierra rojiza. Ésta es la coca, la hoja de los millones de dólares por la cual miles de personas son asesinadas cada año. Terraza tras terraza, éstas han sido recortadas en las montañas, formando una larga escalera verde.

En el centro del pueblo conozco a Edgar Mamani, el líder del sindicato local de agricultores de coca, quien ha venido directamente de los campos con lodo en las manos y botas de goma. ¿Un sindicato de agricultores de droga? Casi en cualquier otro lugar del mundo algo semejante sería ilegal. Pero con relación a la coca, Bolivia tiene un régimen menos estricto que otros países sudamericanos. La hoja se consume en los Andes desde mucho antes de que los europeos llegaran a América. Algunas personas la toman como té, mientras otras sencillamente mastican puñados de hojas (es común ver por ahí a campesinos bolivianos con un cachete abultado, succionando un manojo de hojas). Consumida de esta forma, la hoja tiene sólo un leve efecto estimulante, nada como la cocaína. Supuestamente protege del frío, del hambre y del mal de montaña, características comunes de la vida en el altiplano. Muchos hoteles en La Paz ofrecen a sus huéspedes té de coca a su llegada; incluso la embajada norteamericana solía hacerlo, no hace mucho tiempo. Una vez probé una taza en el desayuno, me supo como té verde y no muy fuerte. Para permitir este uso “tradicional” de la hoja, el gobierno de Bolivia autoriza cada año un número limitado de tierra para su cultivo.

Sin embargo, la bebida preferida de Mamani no es la coca, sino la Pepsi, y nos sentamos en las sillas de plástico de una pequeña tienda de abarrotes con dos vasos de plástico y una botella de dos litros entre nosotros. Comienzo preguntándole cómo se produce una buena cosecha de coca. "Primero tenemos que hacer el *wachus*" —me dice, señalando las laderas de las montañas, utilizando la palabra local para referirse a las terrazas—, excavamos unos sesenta centímetros y quitamos todas las piedras de la tierra." Cada persona en la comunidad se encarga de una docena de terrazas y con los grandes terratenientes se trabaja hasta media hectárea. El clima templado y la tierra fértil de Los Yungas permiten a los agricultores cosechar tres veces al año de sus arbustos de coca —un negocio mucho mejor que el café, que da sólo una cosecha anual y no es tan fácil de cultivar, ya que para crecer requiere de sombra. La única temporada difícil, dice Mamani, es el invierno (julio, agosto y septiembre) cuando no llueve, y *estamos jodidos*. Ya que han sido arrancadas, las hojas se secan al sol y luego se agrupan en *takis*, costales de 22 kilos. Éstos se cargan en un camión que, rebotando, llega al mercado Villa Fátima, en La Paz, uno de los dos lugares en el país donde la coca puede ser legalmente vendida. Cada camión muestra una licencia que indica exactamente qué cantidad de coca lleva y de dónde proviene.

En Bolivia, los agricultores de coca son tolerados, e incluso celebrados, pues su presidente, Evo Morales, era un agricultor *cocalero*, como se les llama a quienes la cultivan. Infringiendo todo tipo de leyes, una vez llevó varias bolsas con coca a Manhattan para masticarlas de manera desafiante durante una reunión de las Naciones Unidas, en la que pidió la revocación de los tratados internacionales que proscriben la hoja. La escena fue parte de una toma de posición más amplia contra lo que él consideraba como una injerencia de Occidente en asuntos andinos. En 2008 expulsó al embajador de Estados Unidos por interferir en la política local, echando al mismo tiempo a la Administración Federal Antidrogas (DEA). A pesar de las prohibiciones internacionales de la hoja, el Estado Boliviano apoya a diferentes industrias locales que producen en masa todo tipo de productos relacionados con la coca, desde dulces, galletas y bebidas, hasta pastas de

dientes con coca. La industria está controlada por el viceministro de la Coca, quien impone el límite de cuánta hoja puede cultivarse. La idea es autorizar suficiente cultivo para el mercado del té, la pasta de dientes y todo lo demás, sin cultivar de más para que no pueda filtrarse hacia el tráfico de la cocaína. Sin embargo, el sistema dista mucho de ser perfecto, pues Naciones Unidas calcula que en 2014 Bolivia contaba con alrededor de 20 400 hectáreas de tierra para el cultivo de la coca, suficientes para producir alrededor de 33 mil toneladas de hoja seca. En el mismo año, los dos mercados con permiso para su venta manejaron sólo 19 798 toneladas —poco menos de dos terceras partes de la cantidad estimada de hoja de coca que fue producida.[1] Es fácil apostar que el resto de dicha cantidad entró al mercado ilegal para ser convertida en cocaína.

Debido a que los cárteles dependen de la hoja de coca para producir cocaína, los gobiernos han señalado como objetivo las plantaciones de coca como un medio para cortar de raíz ese negocio. Desde los últimos años de la década de los ochenta, los países productores de cocaína de Sudamérica, respaldados con el dinero y la experiencia de Estados Unidos, han centrado sus trabajos antinarcóticos en encontrar y destruir granjas ilegales de coca. Es una sencilla idea económica: si reduces el suministro de un producto, incrementas su escasez, elevando así su precio. La escasez es lo que vuelve al oro más caro que la plata y al petróleo más caro que el agua: si muchas personas quieren algo, y no hay suficiente para todos, tienen que pagar más para poder conseguirlo. Los gobiernos esperan que si minan el suministro de coca, forzarán a que el precio de la hoja aumente, por lo que se incrementará el costo de producción de la cocaína. Piensan que, en la medida en que el precio de la cocaína suba, menos personas en el Primer Mundo van a comprarla. Así como recientemente una plaga natural en los cultivos de cacao aumentó el precio internacional del chocolate, causando una baja en los hábitos de consumo de los adictos al chocolate, destruir las plantas de coca debería incrementar el precio de la cocaína, persuadiendo a los usuarios a consumir menos.

Colombia y Perú, que actualmente están en mejores términos con Estados Unidos que Bolivia, han implementado una política estricta. Los

ejércitos de ambos países han sido empleados como departamento de jardinería de emergencia, cuya tarea es eliminar cualquier rastro del arbusto de coca. Pero la geografía montañosa de estos países ha hecho de esta labor una tarea endemoniadamente difícil. Por una parte, los observadores vuelan de arriba abajo en avionetas, buscando las terrazas delatoras que demuestren que la producción de coca sigue en marcha. Por otra parte, los agricultores se han vuelto mejores escondiendo sus cultivos; sin embargo, también las autoridades son ahora mejores buscándolos. Hoy día, los aviones de los observadores reciben ayuda de los satélites, los cuales toman fotografías a detalle del campo para que los expertos las revisen para distinguir entre plantaciones legales de plátano o café y plantaciones ilegales de coca. Armados con estos mapas, se mandan soldados a destruir a mano los cultivos. En Colombia, parte de dicha erradicación se ha hecho fumigando con herbicidas las tierras de cultivo desde una avioneta. Los campesinos se quejan de que esto destruye la coca, junto con muchos otros cultivos legítimos. En 2015, Colombia suspendió indefinidamente este programa de fumigación aérea, tras una indicación de la Organización Mundial de la Salud de que el herbicida puede causar cáncer.

La campaña de erradicación ha sido devastadoramente exitosa, al menos a primera vista. Durante las dos últimas décadas Bolivia, Colombia y Perú han destruido miles de kilómetros cuadrados de plantaciones ilegales de coca, erradicando más y más cultivos cada año. Mientras que en 1994 los gobiernos de los tres países destruyeron alrededor de 6 mil hectáreas de coca,[2] en 2013 destruyeron más de 120 mil hectáreas, en su mayoría a mano. Es una hazaña extraordinaria. Para tener una noción de la magnitud de esa tarea: imagina deshierbar cada año un jardín catorce veces el tamaño de Manhattan (a veces siendo baleado). Según cálculos aproximados de las Naciones Unidas, hoy casi la mitad de los arbustos de coca en los Andes han sido erradicados.

La pérdida anual del casi 50% de la producción representaría un duro golpe para la mayoría de las industrias. Pero de alguna manera, el mercado de la cocaína se recupera. Por cada hectárea de coca que ha sido envenenada, quemada y rociada con herbicida, los agricultores han plantado

más arbustos para reemplazar los que han sido destruidos. El resultado es que la producción total no ha cambiado mucho. En 2000, tras la primera década de medidas de erradicación intensivas, cerca de 220 mil hectáreas de tierra fueron usadas con éxito para cultivar coca en Sudamérica, casi exactamente la misma cantidad que en 1990. De cuando en cuando, un país tiene éxito en expulsar temporalmente el narcotráfico de coca: Perú, por ejemplo, redujo mucho su cultivo de coca en los años noventa. Pero los cárteles encontraron pronto otras fuentes de suministro. Las medidas coercitivas en Perú desencadenaron un auge de cultivo de coca en Colombia. Cuando Colombia redobló sus esfuerzos y expulsó a los agricultores, las terrazas de coca reaparecieron en Perú. Los observadores occidentales lo llamaron "el efecto globo": si lo presionas por un lado, crece por el otro. Los latinoamericanos tienen otro nombre más sencillo para el mismo fenómeno: "el efecto cucaracha". Al igual que las cucarachas, puedes sacar a los narcotraficantes de un cuarto, pero pronto se establecen en algún otro lugar de la casa.

Esto no preocupa a los defensores de la erradicación, quienes piensan que el objetivo no es necesariamente eliminar por completo el cultivo de coca, sino volverlo más costoso. Para que los agricultores mantengan los altos niveles de producción frente a la fumigación de cultivos, se han visto obligados a trabajar más tiempo en los campos. La necesidad de crear nuevas plantaciones para compensar las que han sido destruidas por el ejército implica un costo significativo al negocio. En el pasado, prácticamente toda la coca cultivada podía ser convertida en cocaína. Hoy día se desperdicia casi la mitad, arrancada desde las raíces o rociada con herbicida por las autoridades.

Pero aun cuando tengan que cultivar el doble de coca que antes para producir la misma cantidad de cocaína, los cárteles no han tenido que subir sus precios. Hoy en Estados Unidos, un gramo de cocaína pura cuesta alrededor de 180 dólares. (Un gramo de cocaína que se compra en la calle cuesta la mitad de eso, pues sólo es 50% pura.)[3] Eso es, más o menos, lo que ha costado durante las últimas dos décadas, a pesar de los miles de golpes de machete y litros de herbicida que han sido utilizados. Una

explicación para la estabilidad del precio en un momento en el que el abastecimiento ha sufrido un golpe duro sería una baja en la demanda. (En otras palabras, hay menor cantidad del producto circulando, pero menos personas quieren comprarlo, por lo que el precio permanece igual.) Pero éste no parece ser el caso. En Estados Unidos el número de personas que regularmente consumen cocaína se ha mantenido bastante estable desde los años noventa, entre un millón y medio y dos millones de personas. Recientemente ha habido una baja de dicho consumo en Estados Unidos, que ha sido compensada por una demanda mucho mayor en Europa. Según las Naciones Unidas, la demanda mundial permanece estable. Esto plantea un rompecabezas: una demanda constante y un suministro restringido llevaría, normalmente, a un incremento en el precio; sin embargo, la cocaína sigue siendo tan barata como siempre. ¿De qué manera los cárteles han logrado desafiar las leyes básicas de la economía?

Para comprender cómo han logrado este truco, pensemos en Walmart, que algunas veces parece haber sido capaz de desafiar las leyes de la oferta y la demanda, de forma similar a los cárteles de drogas. Walmart, el minorista más grande del mundo, tiene un ingreso mundial de casi 500 mil millones de dólares por año. Su éxito se basa en tener precios que parecen no haber incrementado mucho desde que Bud y Sam Walton abrieron su primera tienda en 1962. El pasado día de Acción de Gracias, los clientes podían comprar medio kilo de pavo por 40 centavos de dólar y por 1.59 dólares un juego de nueve platos (en verdad espantosos) con motivos de esa fecha para comer el pavo.

Estos precios extraordinariamente bajos son la razón por la que Walmart es tan popular entre sus clientes. Pero para los campesinos y los fabricantes que abastecen las mercancías los precios bajos son, a veces, criminales. Su queja es que dado que Walmart y otras grandes cadenas controlan una gran parte del mercado de comida, pueden más o menos dictar las condiciones a sus proveedores. Todo mundo conoce el concepto de monopolio, en el que una compañía es el vendedor dominante de un producto en particular y, por ello, puede imponer el precio que quiera. Los críticos de los minoristas, como Walmart, acusan a éstos de ser “monopsonistas” —esto es,

compradores dominantes de ciertos productos. (Así como la palabra "monopolio" proviene de la idea griega de "un solo vendedor", "monopsonio" significa "un solo comprador".) De la misma forma en que un monopolista puede imponer precios a sus consumidores, que no tienen a nadie más a quién comprarle, un monopsonista puede imponer sus precios a sus proveedores, que no tienen a nadie más a quién venderle. Según dice la teoría, si quieres alcanzar a un amplio número de consumidores, tienes que estar en Walmart. La tienda lo sabe y por ello puede exprimir a los proveedores. Una encuesta realizada por la revista *Forbes* encontró que los proveedores que vendían una gran parte de sus productos a través de Walmart tenían, en promedio, menores márgenes de ganancia que aquellos que hacían menos negocios con la tienda. La diferencia fue evidente en el mercado de ropa: los fabricantes que vendían menos de 10% de sus productos a través de Walmart lograban mantener un margen promedio de 49%, mientras que aquellos que vendían más de 20% a través de la tienda promediaban sólo 29%.[4] Por supuesto, bajar los precios y obligar a los proveedores a ser más eficientes es provechoso para los consumidores, y ello tiene beneficios para la economía en general; un estudio de McKinsey arrojó el extraordinario hallazgo de que sólo Walmart era responsable de 12% de las ganancias de productividad de la economía de Estados Unidos durante la segunda mitad de la década de los noventa.[5] Pero a los proveedores les dificulta la vida. Si falla una cosecha y los precios de producción aumentan, puedes apostar que van a ser los agricultores, no el supermercado o sus clientes, quienes serán exprimidos.

Walmart todavía no abre en Colombia. Pero los narcotraficantes de la región han utilizado el ingenio de Walmart cuando se trata de sacar provecho de la cadena de suministro. Para empezar, los cárteles se parecen más de lo que nos imaginamos a las grandes cadenas, al jugar el papel de compradores, más que de productores. Es tentador imaginar que todo el negocio de la cocaína, de principio a fin, está en manos del cártel, los mafiosos armados cuidando amorosamente con *Weed-N-Feed*,[6*] los arbustos de coca y en su tiempo libre masacrando a sus rivales. Pero no es

así como funciona. El lado agrícola de la industria de la cocaína es manejado en la mayoría por agricultores normales, como los de Pampa Trinidad, que serían igual de felices cultivando jitomates o plátanos, si se los pagaran tan bien como la coca. El papel de los cárteles es más parecido al de una gran cadena de supermercados, que compra el producto al agricultor, lo procesa y lo empaca para, luego, venderlo a los consumidores.

¿Acaso los señores de la droga sudamericanos son tan resueltos como los ejecutivos de Walmart en el trato con sus proveedores? Un par de economistas, Jorge Gallego, de la Universidad de Nueva York, y Daniel Rico, de la Universidad de Maryland, decidieron averiguarlo. Enfocándose en Colombia, juntaron información del gobierno sobre en qué partes del país se habían hecho trabajos de erradicación de la coca, tanto manual como por fumigación aérea (archivos detallados de lo segundo se encuentran en los registros de vuelo). Compararon esta información con la otorgada por las Naciones Unidas acerca del precio de la hoja de coca en diferentes regiones del país. Al combinar ambos conjuntos de datos pudieron ver el impacto de la erradicación de la coca en el precio que los agricultores cobraban por ella a los cárteles.[7]

Si la estrategia de reducción de suministro funcionara para erradicar las plantaciones de coca, uno esperaría que en áreas que han sufrido más erradicación incrementara más el precio que en aquellas que no han pasado por el herbicida. Menos coca debería significar que, en igualdad de condiciones, los cárteles locales deberían pagar más por ella a los agricultores. Pero Gallego y Rico no encontraron dicha pauta. En cambio, descubrieron que la erradicación prácticamente no había tenido ningún impacto en el precio de la hoja de coca, o de los varios productos ilegales de coca refinada que a veces los agricultores también venden a los cárteles. Sorprendidos, volvieron a realizar el estudio, pero está vez considerando un periodo de un año entre la erradicación y la venta, en caso de que la escasez hubiera tardado en sentirse en un aumento en el precio. Pero una vez más, encontraron que destruir las cosechas prácticamente no tenía ningún impacto en los precios al por mayor que los agricultores cobran a los cárteles.

Según su hipótesis, la razón es que los grupos armados que controlan el tráfico de cocaína en Colombia funcionan como monopsonios. En condiciones normales de mercado, los agricultores de coca podrían comprar y vender sus hojas al mejor postor. Eso significaría que en tiempos de escasez, los compradores de coca podrían elevar las ofertas, y el precio de la hoja subiría. Pero el conflicto armado de Colombia es tal que en una región determinada normalmente domina un sólo grupo de traficantes. Ese grupo es el único comprador local de la hoja de coca, dictando así su precio, al igual que Walmart puede a veces imponer el precio del producto que compra. Esto significa que si el costo de producción de la hoja sube —ya sea por la erradicación, una plaga o cualquier otra cosa— serán los agricultores los que asumirán el costo, no el cártel. Al igual que los grandes minoristas se protegen y protegen a sus consumidores de aumentos de precio al forzar a los proveedores a recibir el golpe, los cárteles mantienen bajos sus propios costos a expensas de los productores de coca. "El impacto lo asumen por completo los agricultores, ya que los grandes compradores tienen la capacidad… de mantener precios fijos", indican Gallego y Rico.

En otras palabras, no es que la estrategia de erradicación no esté teniendo ningún efecto. El problema es, más bien, que su impacto lo sufren las personas equivocadas. El control "a la Walmart" que tienen los cárteles sobre sus cadenas de suministro significa que cualquier deterioro de las condiciones de cultivo de coca simplemente vuelve más pobres a los agricultores pobres, sin mucho efecto para disminuir las ganancias de los cárteles o subir el precio de la cocaína para los consumidores. "Estamos en contra de todo esto —dice un agricultor en Trinidad Pampa, quien pide no ser nombrado, refiriéndose a los programas de erradicación oficiales que arrancan de raíz toda planta que no tenga licencia—. Siempre peleamos con el gobierno por esto. Es indignante para nosotros." Aun cuando no quieran tener nada que ver con los gángsteres que controlan el negocio de la cocaína, a los agricultores les molesta estar limitados en lo que pueden producir, nos comenta. Cerca de donde estamos, hay un muro junto a un campo cubierto de maleza que tiene un aviso con pintura blanca que dice: Este terreno ha sido CONFISCADO para erradicación. Toda plantación no

autorizada es inmediatamente destruida, dejando a los agricultores en peores condiciones, pero sin lograr afectar el balance de sus clientes, los cárteles. La producción permanece alta, los precios comerciales permanecen bajos y el negocio de la cocaína continua. Si tan sólo fuera legal, Bud y Sam Walton habrían encontrado mucho que admirar en la cadena de suministro de los cárteles andinos.

* * *

Cerca de donde Edgar Mamani y yo nos encontramos tomando nuestra enorme botella de Pepsi —la cual, de pronto caigo en la cuenta, espera que me termine, y entonces bebo y bebo— puedo ver diminutas manos alcanzando las hojas de las copas de las plantas de coca. En Trinidad Pampa, los niños trabajan en los campos desde los seis años, van a la escuela hasta la hora de la comida y luego por las tardes se unen a sus padres para ayudar con la siembra y la cosecha. En el pueblo no hay guarderías, por lo que los niños más pequeños acompañan a sus padres al trabajo, gateando y dando sus primeros pasos en las terrazas o durmiendo en los rebozos de sus madres. En otros lugares de los Andes las condiciones no son mejores: las Naciones Unidas calcula que en Colombia el agricultor de coca promedio gana poco más de dos dólares al día. La miseria de los cultivadores de coca difiere notoriamente de la imagen de los adinerados magnates de la cocaína, posando en Ferraris y gestionando zoológicos privados.

¿Cómo hacer para que los cárteles absorban por sí mismos algunos de estos costos? La raíz de su poder monopsonista es que los agricultores sólo tienen un cliente. La solución obvia sería crear más competencia en el mercado de compra de la coca, dando así más clientes potenciales a los agricultores y obligando a los cárteles a pagar un precio de mercado por el producto. Pero sólo hay un pequeño problema: dado que la coca es ilegal en la mayoría de los lugares, los gobiernos no pueden hacer mucho para aumentar la competencia en el mercado mientras mantengan la prohibición sobre la hoja. Por ello, han intentado otra vía para hacer que el precio suba:

ofreciendo alternativas laborales a los agricultores que los hagan menos dependientes de la venta de coca a los cárteles.

En lugar de usar el palo de la erradicación para volver menos atractivo el cultivo de la coca, muchos analistas de políticas públicas sugieren dar una zanahoria en forma de subsidios para otras cosechas. Algunos países europeos, cuyos diplomáticos critican en privado la estrategia de Estados Unidos enfocada en la erradicación, han establecido proyectos para promover otras industrias agrícolas. La idea es que si el cultivo de otro producto legal se puede volver más rentable que el cultivo de la coca, entonces los agricultores cambiarán su enfoque. De hecho, existe interés entre los *cocaleros*. Edgar Mamani, el líder sindical local, dice que sí consideraría cambiar a otros productos, si los costos iniciales fueran más bajos. "Aves de corral, jitomates, puerco; todos son más rentables que la coca, pero todos necesitan una inversión", se queja. La Unión Europea ha ofrecido dinero para lograr estos objetivos, financiando proyectos en Bolivia que fomentan el cultivo de plátano, café y cítricos, entre otras cosas. Tácticas parecidas se han implementado en otras partes del mundo con problemas de narcoagricultura: en Afganistán, donde se produce la mayor parte del opio del mundo, los agricultores han sido impulsados hacia el cultivo de trigo o algodón, como alternativa al de la amapola.

Existe evidencia de que este tipo de estrategia funciona. Un estudio reciente del Centro para el Desarrollo Global (CGD, por sus siglas en inglés), una organización de investigación con sede en Washington, averiguó cómo los agricultores mexicanos ponderaron si producían cultivos legales o ilegales.[8] Los investigadores se centraron en la mariguana y el opio, los cultivos de drogas principales del país, y los compararon con el maíz, el cultivo legal principal. Es difícil exagerar la importancia del maíz para los mexicanos, cuyo consumo es casi una adicción. El maíz es el ingrediente principal de la tortilla, el alimento básico nacional, de la cual el mexicano promedio consume 90 kg al año. Un dicho popular en el país dice: "sin maíz, no hay país". El logotipo del sindicato de productores de tortilla es una imagen de Centéotl con el ceño fruncido, el vengativo dios azteca del maíz, a quien se le ofrecían miles de sangrientos sacrificios humanos.

A pesar de su importancia práctica y nacional, vivir de la cosecha del maíz ha sido un asunto difícil en las últimas décadas, con enormes fluctuaciones de precios que causan estragos en las finanzas de los agricultores. Los productores mexicanos han visto como cayó el precio del maíz después de la puesta en marcha del Tratado de Libre Comercio de América de Norte (TLCAN) (NAFTA, por sus siglas en inglés) en 1994, que abrió el mercado a la competencia con Estados Unidos. Algunas veces su precio se elevó, pero fue seguido por escasez, debido a sequías al norte de la frontera mexicana. Los autores del estudio de la CGD representaron gráficamente esta información sobre el precio junto a información sobre la cantidad de tierra dedicada en México al cultivo de mariguana y opio. ¿Qué tan fácil es que los agricultores de maíz caigan en la tentación de cultivar drogas cuando el precio del maíz baja?

Resulta que es muy fácil. Cuando en los años noventa el precio del maíz bajó, los agricultores comenzaron a cultivar mariguana y opio. Los investigadores calculan que, en las áreas donde se cultivaba maíz, una caída de 59% en el precio del maíz llevó a un incremento de 8% en el cultivo de mariguana y de 5% en el cultivo de opio. Pero también había buenas noticias: cuando los precios del maíz comenzaron a subir, de 2005 en adelante, el cultivo de mariguana se desplomó. Pueden existir otras explicaciones para esto: el auge de la legalización de mariguana en Estados Unidos redujo considerablemente los incentivos de los agricultores mexicanos para cultivar hierba (ver capítulo 10); además, la producción de opio-amapola permaneció elevada, incluso cuando el precio del maíz se recuperó. De hecho, los investigadores encontraron que el precio del maíz tenía un efecto importante en la disposición de los agricultores para aventurarse en cosechas ilegales.

En otras palabras, hazles más rentable el cultivo de jitomate o la crianza de pollos a los agricultores de los Andes, y quizá cultiven menos coca. Ésta es, en efecto, otra forma de evitar el problema del monopsonio: si el cártel pide un precio demasiado bajo por la coca (o la mariguana o el opio o lo que sea), los agricultores podrían fácilmente pasar a cultivar maíz, jitomate o alguna otra cosa. Así, por lo menos, los cárteles tendrían que elevar el

precio que ofrecen por las cosechas de droga, si quieren convencer a los agricultores para que la sigan produciendo.

Esta estrategia de desarrollo alternativo quizá ofrezca más esperanza de éxito que la erradicación. Y durante un tiempo pareció que se lograba un progreso. Desde los inicios del siglo XXI, la erradicación y los esfuerzos de desarrollos alternativos parecían haber empezado a tener un impacto en la cantidad de tierra dedicada al cultivo de coca. La cantidad de tierra para el cultivo de coca fue de alrededor de 130 mil hectáreas en 2014, 40% menos que en 2000. Después de años en que unos pocos de cientos de campesinos andinos habían resistido los esfuerzos conjuntos de los tres ejércitos sudamericanos y la DEA, finalmente parecía que se había logrado un avance.

Pero justo cuando parecía que la erradicación y los esfuerzos de desarrollos alternativos estaban empezando a causar un impacto, un grupo de científicos de las Naciones Unidas y del gobierno de Colombia hicieron un descubrimiento sorprendente. Después de casi un año de trabajo de campo, entre 2005 y 2006, indicaron que había algo parecido a una revolución verde en el negocio de la cocaína. Mientras que antes habían asumido que una hectárea de tierra en Colombia podría producir alrededor de 4.7 kg de polvo de cocaína pura al año, indicaban que, con base en cálculos verificados, ahora una hectárea podía producir cerca de 7.7 kg.[9] Este descubrimiento fue un progreso extraordinario: significaba que los fabricantes de cocaína en Colombia habían desarrollado una manera de extraer 60% más cocaína de la planta de coca, de lo que anteriormente se había pensado.

¿Cómo demonios lograron esto? Para descubrirlo, fui a ver a César Guedes, un peruano que trabaja como jefe de drogas de las Naciones Unidas en Bolivia. A pesar de que trabaja en un ámbito bastante sombrío, Guedes es un alma alegre que salta frecuentemente de su silla para ilustrar sus comentarios con diagramas dibujados rápidamente, acompañándolos con entusiastas gesticulaciones. “Los cárteles permanentemente buscan qué pueden mejorar”, me dice. El proceso para convertir las hojas de coca en polvo de cocaína está en continua evolución, ya que los “cocineros”

desarrollan nuevas recetas en sus laboratorios clandestinos en la jungla. Por lo general se hace en dos pasos. El primero, es convertir las hojas de coca en una pasta húmeda color crema que se conoce como la pasta base para la cocaína. Para esto, se seca una tonelada de hojas hasta que pesa alrededor de 300 kg. Luego, se cortan las hojas secas en trozos más pequeños y se mezclan con una poción tóxica de químicos, que incluye cemento, fertilizante y gasolina, que extrae la cocaína de las hojas cerosas. Posteriormente, se filtra lo que queda de la masa vegetal, se eliminan las sustancias químicas (al menos, la mayoría de ellas) y el residuo remanente se hierve. Lo que se obtiene es, más o menos, un kilo de cocaína base. Para convertir esta pasta en clorhidrato de cocaína, como se conoce a la cocaína inhalable, se mezcla con un solvente, como la acetona, y con ácido clorhídrico. La mezcla resultante se filtra y se seca para obtener poco menos de un kilo de cocaína pura: $C_{17}H_{21}NO_4$.[10]

Ese proceso básico se ha llevado a cabo durante décadas. Pero recientemente los ingenieros de los cárteles dedicados a la investigación y el desarrollo han encontrado oro. “El proceso ha cambiado dramáticamente. Están utilizando nuevos precursores químicos y nueva maquinaria”, comenta César Guedes. Algunas de las innovaciones son básicas: en vez de perder tiempo secando hojas al sol, los campesinos las cocinan en hornos; cortan las hojas en pedazos más pequeños con la ayuda de podadoras de gasolina, que las hacen añicos en un santiamén. Para extraer de forma más rápida la cocaína de la hoja de coca, los cárteles han comenzado a utilizar lavadoras de ropa adaptadas como centrifugadoras. A veces estos laboratorios están montados en las partes traseras de camiones que están en constante movimiento en las carreteras secundarias de la selva, para evitar ser detectadas. Dice Guedes que todo esto y el uso de nuevos precursores químicos ha hecho que en tres años se duplique la producción de cocaína en Bolivia.

Esto significa que el rol del país en la cadena de suministro también se ha modificado: en vez de mandar la pasta de coca a Colombia para que sea convertida en cocaína, cada vez es más usual que los bolivianos se

encarguen de hacer el refinado por sí mismos, antes de mandarla por la frontera a sus vecinos de Brasil para su posterior envío a Europa y para consumo local. (Brasil es ahora el segundo mercado del mundo para la cocaína, después de Estados Unidos, y sin excepción el más grande para el *crack*.) Al tomar el control de esta parte de la cadena de suministro los traficantes bolivianos se han enriquecido, comenta Guedes, porque en el contrabando internacional es donde se encuentran muchas de las ganancias en el negocio de la cocaína. "Al hacer *esto* —salta de un lado de su oficina al otro, sobre una frontera imaginaria— duplicas el precio de tu producto." Obtener más cosechas de los campos de coca significa que, al menos por ahora, la pequeña reducción en la cantidad de tierras usadas para cultivar las plantas ha sido en vano. Según las Naciones Unidas, la cantidad de tierras dedicadas al cultivo de la coca en Sudamérica disminuyó, aproximadamente, una cuarta parte entre 1990 y 2011. Pero, gracias a los procesos de producción más eficientes, la cantidad de cocaína producida, que ha utilizado una cantidad menor de tierras, se incrementó en un tercio.

* * *

Parece que nada va a forzar a los cárteles de cocaína de Sudamérica a subir sus precios. Por una parte, obstaculizar el cultivo de coca perjudica principalmente a los agricultores, mientras que, por otra, incluso los esfuerzos que tuvieron éxito para reducir la cantidad de coca cultivada han sido inmediatamente destruidos por las mejoras en la tecnología.

Sin embargo, éstos son problemas menores si los contrastamos con una flaqueza fundamental de los esfuerzos para atacar la cadena de suministro de cocaína de los cárteles. En un punto, los cárteles son muy distintos a las grandes cadenas como Walmart, que trabajan vendiendo grandes volúmenes con sobreprecios relativamente bajos. En realidad, Walmart no gana mucho con esos platos para el día de Acción de Gracias, que cuestan menos de 18 centavos de dólar cada uno. Pero vende tantos, y tantos otros productos igual de baratos, que obtiene una atractiva ganancia. Los sobreprecios varían de tienda a tienda y de producto a producto, pero gran parte de los

negocios minoristas venden su mercancía entre 10% y 100% más caros que los precios pagados al mayoreo. Quizá parezca mucho, pero no es nada comparado con la forma en que el precio de la cocaína sube en la medida en que se acerca a su mercado.

Veamos la evolución del precio de un kilogramo de la droga, en su camino de los Andes a Los Ángeles. Para producir tal cantidad de cocaína se necesitan alrededor de 350 kg de hojas de coca secas. Si nos basamos en los datos obtenidos por Gallego y Rico en Colombia, esos 350 kg cuestan, más o menos, 380 dólares. Una vez que esto ha sido convertido en un kilo de cocaína, puede venderse en Colombia por 800 dólares. Según las cifras reunidas por Beau Kilmer y Peter Reuter, de la Corporación RAND, un laboratorio de ideas estadounidense, ese mismo kilo vale 2 mil 200 dólares al momento de ser exportado de Colombia, y para cuando es importado a Estados Unidos ya ha alcanzado los 14 mil 500 dólares. Después de ser transferido a un traficante de nivel medio, su precio se eleva a 19 mil 500 dólares. Por último, es ofrecida por los vendedores callejeros por 78 mil dólares.[11]

Incluso estas elevadas cifras no reflejan la magnitud de los sobreprecios implicados en el negocio de la cocaína. En cada una de estas etapas, se diluye la droga, pues los traficantes y distribuidores "cortan" la droga con otras sustancias, para sacar más beneficio. Teniendo esto en cuenta, el precio de un kilogramo puro de cocaína en el mercado minorista es, en realidad, de 122 mil dólares.

Éste es realmente un sobreprecio extraordinario. Por supuesto, no toda esta cantidad es ganancia pura: la razón por lo que la cocaína se vuelve tan cara es porque enviarla a escondidas a todo el mundo conlleva todo tipo de gastos, desde asesinar a los competidores (ver siguiente capítulo) hasta sobornar oficiales. Pero la diferencia entre el precio "a la puerta de cultivo" de la hoja de coca y el precio final de venta al por menor de la cocaína —un incremento de más del 30 mil por ciento— tiene una implicación importante para los intentos de elevar el precio de la hoja de coca. Imaginemos que los gobiernos de Sudamérica logran un avance y que, ya sea por un incremento masivo en la erradicación o al ofrecer oportunidades

alternativas de trabajo a los cultivadores de coca, son capaces de *triplicar* la cantidad que los cárteles tienen que pagar para comprar hoja de coca. Esto significaría que para comprar la suficiente cantidad de coca para hacer un kilogramo de cocaína, los cárteles tendrían que desembolsar alrededor de 1155 dólares, en lugar de los 385 dólares que pagan en la actualidad. Ahora imaginemos que cada centavo de ese costo extra se pasa al consumidor. (De nuevo, esto es poco probable; el resultado más previsible es que los cárteles obliguen a otros en la cadena a absorber algunos de los costos, como lo hacen con sus proveedores.) Esto significa que un kilogramo de cocaína pura vendida al por menor en Estados Unidos costaría 770 dólares más —esto es, 122 mil 770, en lugar de 122 mil dólares. Esto representaría que un solo gramo puro costaría 122.77 dólares, en lugar de 122 dólares: un incremento de 77 centavos de dólar. En resumen, al triplicar en Sudamérica el precio del ingrediente base de la cocaína —algo de lo que todavía está lejos cualquier política—, en el mejor de los casos, en Estados Unidos el precio al por menor de la cocaína se elevaría 0.6%. Esto no parece ser un buen rendimiento, en comparación con los miles de millones de dólares invertidos para interrumpir el suministro de hojas en los Andes.

Por supuesto, el vertiginoso aumento en el precio de la cocaína a lo largo de la cadena de suministro es prueba de que las intervenciones en dicha cadena sí funcionan, hasta cierto punto. Son los esfuerzos de los organismos encargados de hacer cumplir la ley los que provocan que un simple producto agrícola, que desde su origen no cuesta más que el café, valga más que su peso en oro al momento de llegar a Europa o a Estados Unidos. Pero los resultados de los esfuerzos más recientes de erradicación de coca sugieren que las intervenciones en las primeras etapas de la cadena de suministro han alcanzado el límite de su efectividad. Los gobiernos abordan el mercado de la cocaína como si se tratara del mercado del chocolate, en el cual un aumento en el precio de los granos de cacao lleva a un aumento equivalente en el precio de las barras de chocolate. En la práctica, se parece más al mercado del arte, en el que el pequeño costo de las materias primas es insignificante comparado con el elevado precio del producto terminado. Intentar aumentar el precio de la cocaína

incrementando el costo de las hojas de coca es un poco como tratar de subir el precio de una obra de arte incrementando el precio de la pintura. Gerhard Richter, cuyas pinturas se venden por arriba de 46 millones de dólares, no va a perder el sueño si se duplica, o incluso se quintuplica, el precio de los óleos que usa para sus obras de arte. De la misma manera, mientras las agencias antinarcóticos sigan centrando su objetivo en las primeras etapas de menor valor de la cadena de suministro de la cocaína, los cárteles de drogas no tienen que preocuparse mucho por sus saldos finales.

Los vastos y constantes proyectos militares de erradicación de cultivos que se llevan a cabo en los Andes, evidentemente, son en vano. La mayoría de las veces sólo sirven para empobrecer a los agricultores, quienes cuando logran imponerles un precio de compra a los cárteles, el sobreprecio es minúsculo en comparación con el precio al por menor que alcanza al final. Suena razonable atacar el problema de las drogas desde su origen. Pero la economía siguiere que, de hecho, es éste el punto menos efectivo para atacar. Es en fases posteriores de la cadena de suministro, en la frontera con Estados Unidos, en las que la cocaína comienza a volverse realmente valiosa. Como veremos en el siguiente capítulo, éste es también el punto en que los cárteles consideran que vale la pena ir a la guerra.

CAPÍTULO 2

Competencia *vs.* colusión: por qué a veces es mejor la fusión que el asesinato

En uno de los grandes salones de Los Pinos, la casa presidencial en la Ciudad de México, Felipe Calderón presume una impresión a color con 37 rostros malhumorados. Es octubre de 2012 y a Calderón le quedan seis semanas como presidente de México. Durante una entrevista de despedida, está intentando impresionarme con el progreso que ha logrado su gobierno para dejar fuera del negocio a los principales empresarios de narcóticos del país. Los 37 hombres en la impresión han sido señalados como los hombres más buscados en México, en 2009, en un comunicado publicado en el *Diario Oficial de la Federación*, gaceta oficial de la república. Algunas de las fotos parecen fotografías policiales, otras parecen haber sido tomadas de álbumes de familia. Lo más sorprendente de todo es que muchos de los rostros están atravesados con una triunfante raya negra.

"Del lado de los Zetas, uno de los más importantes es el Talibán" —dice el presidente Calderón, refiriéndose a una figura bigotuda que tiene escrito arrestado sobre la foto. La mayoría de los rostros pertenecientes a los integrantes de los Zetas, uno de los cárteles de drogas más importantes del país, ya han sido marcados. "El Amarillo controlaba prácticamente todo el sureste del país. El Luky controlaba todo Veracruz… la Ardilla era uno de los asesinos más sanguinarios y peligrosos", continúa Calderón. En total, 25 de los 37 rostros están marcados: 17 han sido arrestados, seis han sido

abatidos por la policía o el ejército y dos han sido "ejecutados" —esto es, asesinados por los cárteles rivales. Después vinieron más golpes: en julio de 2013, ocho meses después de que el presidente Calderón dejara el cargo, el jefe supremo de Los Zetas, Miguel Ángel Treviño, fue arrestado cerca de la frontera con Texas. En marzo de 2015 las fuerzas policiales mexicanas capturaron a Omar, su hermano y sucesor, en una lujosa residencia de los suburbios al norte de la ciudad de Monterrey.

Uno habría esperado que la eliminación metódica de la mayoría de los principales capos del país dejaría a los cárteles fuera del negocio. En realidad, tal cosa no sucedió. Durante toda la presidencia de Calderón, la cantidad de droga contrabandeada por la frontera con Estados Unidos dio escasas muestras de haber disminuido, además de que el número de jóvenes que se enroló en el negocio de los narcóticos se mantuvo alto. El único cambio notable durante sus seis años en el cargo fue que la violencia aumentó de forma vertiginosa. El apacible hombre de Michoacán heredó México con el índice de asesinatos más bajo en toda la historia del país. Con aproximadamente 10 asesinatos por cada 100 mil habitantes, México era en 2006 uno de los países más seguros de Latinoamérica. De hecho, su índice de asesinatos era más bajo que el de varios estados de Estados Unidos. Para 2012, el índice se había duplicado y Calderón dejó Los Pinos como el presidente menos popular en la historia reciente de México. Los caricaturistas lo representan vestido con un enorme uniforme militar, de pie y perdido en un campo de tumbas o cráneos humanos.

Mientras en México el índice de asesinatos subía de manera incontrolable, la situación en uno de sus vecinos más cercanos iba en dirección contraria. El Salvador había tenido por largo tiempo uno de los índices más altos de violencia, eclipsando al de México. Sus temibles *maras*, o pandillas, famosas por sus tatuajes de cuerpo completo, cada día llevaban a cabo matanzas revanchistas en los barrios pobres del país. Pero en 2012 sucedió algo extraordinario. En un periodo de sólo pocos días, hubo paz. El índice de homicidios bajó dos tercios, después de que las dos pandillas criminales principales del país, los Mara Salvatrucha y Barrio 18, acordaran una inverosímil tregua. Las dos mafias, que habían sido rivales

mortales, incluso realizaron juntas una conferencia de prensa, en la que prometieron que no habría más matanzas. El índice de asesinatos bajó de manera inmediata a un equivalente de casi 2 mil vidas al año.

Los cárteles mexicanos y los *maras* de El Salvador operan en la misma región del mundo, trafican los mismos productos y tienen la misma disposición para recurrir a la violencia. ¿Por qué, entonces, en los últimos años los gángsteres mexicanos se han vuelto mucho más violentos, mientras que los salvadoreños se han tranquilizado? O, pensando como un economista, ¿por qué en uno de los mercados ha aumentado la competencia y en el otro se ha buscado la fusión?

* * *

La zona cero de la guerra en México contra el narco es Ciudad Juárez. Como muchas ciudades en la frontera con Estados Unidos, Juárez ha sido siempre un lugar improvisado. No es pobre según los estándares mexicanos —los bares y los locales de tacos en las calles del centro parecen como si hubieran sido trasplantados desde Texas— pero en los márgenes vive una turbulenta población de trabajadores desesperadamente pobres, quienes se ganan la vida trabajando en las maquiladoras en el perímetro arenoso de la cuidad en las que se ensamblan televisiones y refrigeradores para ser exportados. En la ladera de una montaña del lado oeste de la ciudad alguien ha pintado con letras blancas, lo suficientemente grandes que pueden leerse desde cualquier lugar de la ciudad: CIUDAD JUARÉZ: LA BIBLIA ES VERDAD. LÉELA.

Hasta hace poco alguna fuerza, divina o de otro tipo, había mantenido la paz. En un año normal ocurrían alrededor de 400 asesinatos, no demasiado terrible como para una ciudad de un millón y medio de personas, y menos aún para una ciudad muy pobre que hace frontera con un país cuyas leyes de armas son bastante laxas. Pero durante 2008 algo se agitó en el submundo criminal. El nivel de violencia aumentó drásticamente, pues para

el verano de 2011 los cuerpos se apilaban en la morgue de la ciudad al alcanzar los 300 *por mes*.

Los asesinatos portaban el sello del crimen organizado: muchas de las víctimas habían sido asesinadas con balas de alto calibre salidas de la boca de un *cuerno de chivo*, como se le llama a los rifles AK-47, debido a sus cargadores curvos. Muchas de las víctimas eran de fuera —quizá sicarios que viajaban o, al igual que sus víctimas, habían sido secuestrados en otro estado y llevados a Juárez para su eliminación anónima. En cierto momento la ciudad llegó a clasificar alrededor de 50 cuerpos al mes como "MN" o "FN", "masculino no identificado" o "femenina no identificada". Más de 25 mil personas simplemente desaparecieron durante la presidencia de Calderón, muchas de las cuales habrán terminado en los gabinetes congelados de la recién ampliada morgue de Ciudad Juárez. Casi a diario una pequeña fila de familiares aún se forma afuera de las altas bardas del edificio, con la esperanza de poder identificar a un pariente desaparecido.

¿Por qué razón los cárteles mexicanos han venido a luchar por un lugar como Juárez? A primera vista la ciudad no parece que debiera ser especialmente importante para los cárteles. No contribuye en nada en términos de suministro de drogas, las cuales son cultivadas más al sur y al oeste, en la Sierra Madre, en el caso de la mariguana y la heroína, y mucho más lejos, en Sudamérica, en el caso de la cocaína. Tampoco es un centro de mucha demanda: el valor del mercado minorista local es mísero en comparación con el de una gran ciudad norteamericana cruzando la frontera. Sin embargo, la lucha para controlar la ciudad es tan intensa que durante años ha tenido el índice de asesinatos más alto del mundo.

Por supuesto, el valor real de Juárez para los cárteles reside en su papel como puerta de entrada a un mercado mucho mayor. La Administración Federal Antidrogas (DEA, por sus siglas en inglés), la agencia encargada con la tarea de terminar con el vicio favorito de Estados Unidos, calcula que alrededor de 70% de la cocaína que ingresa en ese país vía México cruza la frontera por Juárez. Mucho del contrabando no relacionado con narcóticos siempre ha fluido a través de esta parte del desierto de Chihuahua. Incluso antes del despegue de la cocaína en los años setenta, Juárez era el lugar

preferido de los viajeros de un día estadounidenses para comprar barato el alcohol, además de, si así lo permitía su presupuesto, reparar sus autos, ir al dentista, conseguir prostitutas o cualquier otra cosa que la mano de obra barata de México traduce a precios bajos. Al sobrevolar la ciudad, cuesta trabajo distinguir dónde termina Ciudad Juárez y dónde empieza El Paso, en Texas.

Para tratar de sofocar a los cárteles, tanto las autoridades mexicanas como las estadounidenses han hecho todo lo posible para volver infranqueable la frontera. Sobre todo, desde los atentados del 11 de septiembre de 2001, las fronteras de Estados Unidos han estado más vigiladas (para el enojo tanto de los empresarios legítimos como de los delincuentes: "El *Homeland security,* ay, cabrón!", se quejó un día un barman de Juárez, lamentando la baja de clientela de viajeros de un día estadounidenses). Pero una consecuencia económica más perjudicial del endurecimiento de la vigilancia de la frontera es que cada paso fronterizo se ha vuelto más valioso. Los 3 185 km de frontera entre México y el mercado de drogas más grande del mundo cuenta sólo con 47 pasos fronterizos legales —y de ésos, sólo una media docena, aproximadamente, son puntos importantes de entrada en los que se puede cruzar con un camión cargado con contenedores. Si un cártel no logra controlar al menos uno de estos cruces, no llegará muy lejos.

Por ello, la competencia para controlar cada cruce es intensa. Juárez no es la única ciudad fronteriza que ha sido afectada por la violencia extrema: lugares como Tijuana, Reynosa y Nuevo Laredo también han sido campos de batalla de los cárteles en los últimos años. Los seis estados mexicanos que hacen frontera con Estados Unidos poseen los índices más altos de asesinatos del país. Los únicos estados que se pueden comparar con dichas ciudades son los que poseen grandes puertos, como Veracruz y Michoacán, los cuales, por la misma razón, son muy valorados por los cárteles. Precisamente porque estos puntos de entrada son pocos, los narcotraficantes están preparados para pelear con uñas y dientes para controlarlos.

Si las condiciones siempre han sido las adecuadas para crear competencia, ¿por qué estalló de forma tan espectacular durante el tiempo

que Calderón estuvo en el poder? El tráfico de drogas en Juárez había sido controlado desde hacía mucho tiempo por la organización de Carrillo Fuentes, por lo general llamada sencillamente el Cártel de Juárez. Durante los años noventa el grupo era dirigido por Amado Carrillo Fuentes, conocido como el Señor de los Cielos, por la flota aérea que tenía para importar cocaína colombiana. En un giro inesperado de la trama, como sacado directamente de una mala película de gángsteres, Amado murió en 1997 en la Ciudad de México mientras se sometía a una operación de cirugía estética para cambiar su apariencia. Nadie sabe realmente por qué o cómo murió bajo el bisturí. Pero unos meses después los cuerpos de tres de los doctores que realizaron la fallida cirugía fueron descubiertos recubiertos de concreto dentro de barriles de petróleo. El cártel sufrió otro golpe cuando uno de sus contactos más importantes en el gobierno fue desenmascarado. José de Jesús Gutiérrez Rebollo era un general del ejército que había sido nombrado jefe del Instituto Nacional para el Combate a las Drogas, convirtiéndolo realmente en el zar mexicano de las drogas. De hecho, durante todo ese tiempo recibió dinero del Cártel de Juárez. (Si esto resulta familiar, es quizá porque una representación ligeramente velada del general está en *Traffic*, una película del año 2000 sobre el negocio de las drogas.) Con Amado muerto y el corrupto zar de las drogas fuera del juego, la mafia de Juárez comenzó a ir en declive.

Las mafias rivales se dieron cuenta de esto. El flujo constante del negocio del contrabando a través de Juárez siempre ha hecho a la ciudad un objetivo tentador que adquirir. Todo lo que ahora se necesitaba era que surgiera el artista indicado para la toma de posesión corporativa. Justo a tiempo, una mañana de invierno de 2001, Joaquín Guzmán, el traficante más astuto de México, escapó de la cárcel. Guzmán es un hombre regordete de la Sierra Madre de Sinaloa, también conocido como el Chapo por medir un metro 65 centímetros. Su robustez le ayudó a escapar de la cárcel, en las afueras de la Ciudad de México, escondido en un carro de lavandería. Oculto bajo la ropa sucia de los prisioneros, aunque quizá su salida no haya sido la más digna, ello no manchó su reputación como el capo más poderoso de México al ser el líder del Cártel de Sinaloa, la organización de

narcotráfico más grande del mundo. La revista *Forbes*, que incluyó al Chapo en su lista de multimillonarios, lo nombró la sexagésima persona más poderosa en 2010. (El presidente Calderón no hizo bien su lista, después de todo.)

Las bandas de Sinaloa y Juárez pronto empezaron a pelear. En 2004, Rodolfo, el más joven de los hermanos Carrillo Fuentes, de Juárez, fue asesinado afuera de un cine en Sinaloa. El Chapo fue el principal sospechoso de haber ordenado el golpe. Más tarde ese año, el hermano del Chapo, Arturo, fue asesinado en una prisión, en lo que quizá fue una venganza. Pasaron cuatro años relativamente tranquilos antes de que uno de los hijos del Chapo, Édgar Guzmán, fuera asesinado de un balazo afuera de un centro comercial en Sinaloa. (Cuenta la leyenda que el día de las Madres, dos días después de dicho asesinato, las mujeres de Sinaloa despertaron para descubrir que no quedaban rosas rojas en todo el estado, porque el Chapo, en su dolor, las había comprado todas.)[1] Unos meses más tarde, encontraron el cuerpo de una ex novia del Chapo en la cajuela de un coche, con la marca de la banda rival inscrita en su cuerpo. Esto significaba guerra.

En 2011 llegué, nerviosamente, por primera vez a Juárez, justo en el momento más álgido de la lucha. Al salir del aeropuerto, con cuaderno en mano y un rastreador descompuesto metido todavía en mi calcetín, me encuentro con Miguel, un enlace local quien accedió a ser mi chofer para ese día. Por lo general en un viaje como este tomaría taxis, pero los taxistas de Juárez tienen fama de ser vigilantes de los cárteles, así que mejor contacté a Miguel a través de un amigo. Tener para mí un chofer particular me parecía un gran lujo, hasta que Miguel me informó que la reversa de su auto no funcionaba, por lo que tuvimos que empujarlo para sacarlo del estacionamiento. No era realmente un auto de huida, pensé para mí, mientras nos dirigíamos hacia la ciudad.

Apenas entramos a la autopista que lleva a la ciudad me doy cuenta de que algo no está del todo bien en Juárez. A diferencia de otras ciudades de México, en las que en cada cruce hay alguien vendiendo comida, ventiladores o matamoscas, las calles están casi vacías. Incluso cuando el

día de invierno comienza a volverse más cálido, nadie tiene abiertas las ventanas del auto. También parece que las personas manejan con mucho cuidado. En la Ciudad de México la gente maneja espantosamente (en parte porque la prueba de manejo fue suprimida hace algunos años porque los examinadores se volvieron tan corruptos que era difícil pasarla sin pagar un soborno). En Juárez, los conductores son completamente educados. Le pregunto a Miguel por qué deja tanto espacio entre los automóviles cuando se detiene en los semáforos. "En caso de que haya una balacera", me dice, encogiéndose de hombros. Los semáforos en rojo son los lugares preferidos de los sicarios para asesinar a sus objetivos; dejar varios metros entre tu auto y el de enfrente puede significar la diferencia entre poder escapar o quedarte acorralado.

Voy a ver a Hugo Almada, profesor de la Universidad de Juárez, quien ha seguido el flujo y reflujo del negocio de las drogas en la ciudad. Cansado, se sienta en una mesa privada en Barrigas, un restaurante estilo gringo en el centro de la ciudad en donde acordamos encontrarnos. "El tráfico de drogas es como un río", me dice haciendo un movimiento con una mano sobre la mesa, mientras con la otra corta una enchilada. "Si intentas contenerlo", pega con fuerza con su mano sobre la mesa, "se va para todos lados." Como muchos mexicanos, está desilusionado porque el presidente Calderón parece haber tomado de forma literal la guerra contra las drogas, al mandar al ejército a aplastar cualquier signo de actividad de tráfico, lo cual, por lo general, causa muchos más problemas. Almada admira de mala gana lo que considera el cinismo de cómo se lucha selectivamente la "guerra" al norte de la frontera. "Tenemos que aprender de Estados Unidos. Ahí, las drogas circulan, el comercio al por mayor continúa, se lava dinero… y nada pasa" —dice. Pero el día en que alguien mata a un policía, movilizan la fuerza del Estado. Y al cabrón le dan 40 años de cárcel, y no escapa. Ésas son las reglas no escritas. Aquí, ellos [los traficantes] matan a los policías como si fueran soldaditos de plomo."

Existe una razón económica para atacar a los policías, la cual se volvió la característica más destacada de la lucha por Juárez. Cuando en 2008 los enfrentamientos empezaron a aumentar, Sinaloa declaró la guerra al colgar

un mensaje en un monumento para los oficiales de policía caídos en combate que está en Juárez. El mensaje del cártel, garabateado con un rotulador negro, llevaba el título: PARA AQUELLOS QUE NO CREÍAN, abajo estaban escritos 4 nombres de oficiales que hacía poco habían sido asesinados. Más abajo de esta lista había otro título: PARA AQUELLOS INCRÉDULOS, bajo el cual estaban escritos los nombres de 17 oficiales que estaban todavía vivos. Luego de que esta lista fue mostrada, Sinaloa empezó metódicamente a eliminarlos, uno por uno; después de que media docena de ellos habían sido asesinados, los que faltaban pusieron pies en polvorosa.

La atención puesta en la policía no era coincidencia. Cuando los cárteles planean tomar posesión de una plaza, actúan como empresas normales, en el sentido de que necesitan convencer a los organismos reguladores de competencia de que el trato debe llevarse a cabo. Los principales organismos reguladores de la industria de las drogas son las policías. Su trabajo es frenar el negocio y son las que pueden ser persuadidas, con los suficientes sobornos o intimidación, para permitirles continuar. Aquí, el Chapo se topó con un problema. El Cártel de Juárez era experto en seducir a los reguladores —recordemos que había logrado corromper al zar nacional de las drogas— y se sabía que tenía en su bolsillo a la policía local.

El gobierno de la ciudad, que es el máximo responsable de dirigir a la policía, niega rotundamente esto. En una oficina de concreto que parece un búnker, a menos de un tiro de piedra de distancia de la frontera con Texas, el belicoso alcalde de Juárez, Héctor Murguía Lardizábal, se eriza cuando pregunto si la policía de la ciudad está a la altura de mantener a raya a los traficantes. “Son más capaces que los tuyos en Inglaterra”, me espetó como respuesta, antes de ponerse a jugar deliberadamente con su BlackBerry durante todo el resto de la entrevista. Pero existe suficiente evidencia de solapamiento entre la policía de Juárez y el cártel local. Un antiguo jefe de seguridad pública del alcalde Murguía fue encarcelado en Estados Unidos por haber pagado un soborno de 19 250 dólares a un inspector de la frontera estadounidense a cambio de que se hiciera de la vista gorda para dejar pasar

por la frontera un camión cargado con 400 kg de mariguana.[2] El Cártel de Juárez tiene un brazo armado, La Línea, cuyos miembros provienen de las filas de la policía de la ciudad, tanto retirados como todavía en servicio. Estos estrechos vínculos entre el Cártel del Juárez y los policías de la ciudad significaban un callejón sin salida para el Chapo: después de años de lealtad al clan Carrillo Fuentes, la policía de Juárez no estaba a la venta.

¿Qué hacen los negocios normales cuando los reguladores frustran sus planes de adquisición? Un plan de acción es intentar con un regulador distinto en otra jurisdicción. Consideremos el caso del proyecto de fusión entre General Electric (GE) y Honeywell en 2000. Para el espanto de sus rivales, GE anunció su intención de adquirir Honeywell, un gigante de la tecnología que fabrica casi todo, desde alarmas antirrobo hasta refacciones de helicóptero. Las autoridades de competencia estadounidenses le dieron luz verde a la transacción. Pero los rivales de GE no se iban a conformar con eso, por lo que fueron a otro lado, con las autoridades de competencia europeas. Al examinar el mismo caso, los comisionados europeos llegaron a una conclusión distinta: el trato no impulsaba la competencia; indicaron que el negocio de motores de avión, de Honeywell, al combinarse con el portafolio de GE podría crear un monopolio en algunos mercados. Los rivales de GE pudieron entonces bloquear la decisión de un regulador apelando a otro.

Los cárteles de droga pasan por un proceso similar. Al no poder persuadir al regulador de Ciudad Juárez —la policía local— para que permitiera la adquisición del negocio de drogas de esa plaza, el Chapo apeló a otra autoridad. Afortunadamente para él, el sistema policial mexicano tiene múltiples niveles, lo cual facilitó que esto fuera posible. En México, cada uno de los más de 2 mil gobiernos locales posee su propia policía (al menos en teoría, ya que en algunas zonas rurales son prácticamente inexistentes). Además de esto, cada uno de los 31 estados cuenta con una policía propia. El nivel final es la policía federal, un grupo de élite (aunque todo es relativo) de oficiales fuertemente armados y mejor entrenados, que

opera en todo el país y que durante la presidencia de Calderón se amplió de forma considerable.

El Chapo vio una oportunidad con la policía federal. Las manzanas podridas de la policía de Juárez ya estaban jugando del lado de la pandilla de Carrillo Fuentes. Muchos integrantes de la policía estatal también estaban dentro de su nómina. Pero los federales, quienes habían sido reclutados de todos los rincones del país y que no le tenían a Juárez ninguna lealtad en particular, quizá fueran más fáciles de persuadir.

Se estableció una dinámica absurda, en la que se llevaron a cabo tiroteos entre dos grupos diferentes de policía que patrullaban Juárez. Cada lado alegaba que el otro estaba en confabulación con uno de los cárteles beligerantes, y generalmente ambos tenían razón. La policía de la ciudad arrestó a dos policías federales que dispararon en un bar; la policía federal terminó con una banda de secuestradores y descubrieron que entre sus miembros se encontraba un policía de la ciudad; y el ejército arrestó a un grupo de oficiales de la ciudad por portar armas ilegales, momento en el cual el resto de la policía anunció que ya no quería salir a patrullar, por temor a que los arrestaran. En un incidente que llegó a los titulares internacionales en 2011, un policía de la ciudad que había sido asignado como guardaespaldas del alcalde Murguía fue muerto a tiros por oficiales de la policía federal.

De la misma manera que Estados Unidos se quejó de la posición que tomó Europa con relación a la fusión de General Electric (la cual era "antiética para los objetivos del cumplimiento de la ley antimonopolios", en palabras del fiscal general adjunto de Estados Unidos), las autoridades locales de Juárez se quejaron amargamente de la forma en que los federales manejaron la tentativa sinaloense de adquisición de su ciudad. "Ustedes no son nadie para dar órdenes en Juárez", exclamó Murguía a un grupo de policías federales. La lucha, ahora no sólo entre cárteles sino también entre las fuerzas policiales rivales, se volvió todavía más intensa después de un gran despliegue de la policía federal en la ciudad durante 2008.

La reacción del Cártel de Juárez frente a la tentativa de adquisición fue similar a la de empresas normales cuando encaran una amenaza. Una de las

primeras acciones del Cártel de Juárez fue iniciar una campaña de relaciones públicas contra la empresa que quería tomar el poder. Los anuncios pintados a mano en sábanas, conocidas como *narcomantas*, comenzaron a aparecer en todo el noroeste de México, instando a los locales a resistir contra el Chapo. Más que ser simples narcotraficantes, las mantas indicaban que el Chapo y sus compinches sinaloenses eran ladrones, violadores e, incluso, agentes dobles del gobierno.

Y como otras empresas en riesgo de adquisición, la mafia de Juárez necesitaba fondos para financiar su defensa. En la medida en que Sinaloa ejercía más control sobre las vías de suministro de droga de Juárez, el Cártel de Juárez encontró una fuente de ingresos alternativa bajo la forma de extorsión. Esto tuvo un efecto devastador en la vida de la ciudad, pues los negocios fueron desangrados mediante el nuevo "impuesto" exigido por los mafiosos.

Al caminar por el centro de Juárez, siento como si estuviera paseando por un pueblo fantasma. El restaurante El Pueblo, que en su techo tiene unos mariachis gigantes de plástico, está abandonado; el Hotel Olivia, cerca de ahí, parece que fue bombardeado, por su techo derrumbado. Entro en un bar cuyo dueño es uno de los pocos comerciantes dispuestos a hablar de su relación con la mafia. Adentro, mis ojos tardan en ajustarse a la penumbra de la cantina, debido al resplandor del medio día de afuera, en donde encuentro al dueño al cuidado de un bar vacío excepto por unas cuantas prostitutas con aire aburrido. Pagar el dinero de extorsión semanal es como tener a un empleado más, me dice. Su contribución semanal son 1 500 pesos, o como 120 dólares. Si te atrasas con el pago, "llaman a tu casa, te amenazan con secuestrarte". Los locales quemados en toda la ciudad sirven como recordatorios constantes de lo que les pasa a aquellos que no quieren cooperar. Nadie está exento: las elegantes paredes de cristal de una funeraria tuvieron que ser reemplazadas después de haber sido deshechas por balas; a un restaurante en la carretera le aventaron una granada por la ventana.

Lenta y sangrientamente, el Chapo y sus aliados comenzaron a sacar ventaja. Además de matar a policías locales, atizaron rumores de que la

oficina del procurador del estado estaba trabajando corruptamente para el Cártel de Juárez. Sicarios de Sinaloa secuestraron al hermano del procurador general recientemente retirado, y grabaron una "confesión" a punta de pistola en la que decía que él había trabajado como enlace entre el cártel y el procurador general. En el video, que apareció en YouTube, nombró a varios oficiales, como si fueran parte del cártel, incluyendo a un antiguo oficial de inteligencia que había sido asesinado algunas semanas antes (junto con su hermano, un luchador retirado). Cierto o no, la confesión forzada ayudó a minar la confianza en las autoridades locales. Quizá el momento decisivo en la batalla por Juárez fue el arresto en 2011 de Juan Antonio Acosta, conocido como el Diego, el líder de La Línea. Después de su arresto declaró haber organizado más de 1 500 asesinatos. La tasa de homicidios bajó, mientras el Chapo se instalaba en el puesto de mando y la resistencia del Cártel de Juárez decaía. Habiendo superado los obstáculos reglamentarios, la adquisición de Sinaloa había concluido.

El multidimensional sistema de policía mexicano implica que las adquisiciones de los cárteles tienen que negociarse con distintos niveles del gobierno, prolongando así los conflictos. El presidente Calderón se quejaba a menudo de que su gobierno federal era boicoteado por las autoridades estatales y municipales. Justo cuando Juárez empezó a tranquilizarse, Acapulco, una ostentosa ciudad en una bahía en la que John Wayne alguna vez tuvo una mansión y donde los Clinton pasaron su luna de miel, se convirtió en un objetivo parecido de violento intento de adquisición. Exasperado, Calderón, en una entrevista, se queja conmigo de que parte del problema era que el gobierno local no estaba trabajando en conjunto con las autoridades federales. "A mí qué más me gustaría que ser presidente municipal de Acapulco. Me la pasaría muy bien, es una ciudad que quiero mucho —dijo. Pero la verdad es que ahí hay una autoridad y hay un gobernador [del estado], y entre los dos tienen 5 mil policías; lo deseable es que esos policías funcionen. Y mientras eso no ocurra pues evidentemente se sigue un proceso de inestabilidad". Se estima que esa inestabilidad, y la competencia no regulada que se crea entre los cárteles, costó más de 60 mil vidas durante la presidencia de Calderón.

También ha convertido a México en un lugar más oscuro y angustiante. En Juárez, hormigueos de miedo me impiden quedarme en un lugar durante mucho tiempo, comiendo rápidamente en un local de burritos (llamado El Padrino, como si la ciudad necesitara todavía más recordatorios de la mafia) y corriendo de una reunión a otra. Por la tarde, en el auto de vuelta al aeropuerto, con el propósito de no estar en la calle cuando anochezca, Miguel me dice discretamente que piensa que quizá alguien nos esté siguiendo. Seguimos adelante en silencio, mientras pasan camiones de soldados y de federales, quienes a través de las aperturas de sus pasamontañas nos observan impasibles en el atardecer. Finalmente, cuando está por caer la noche, llegamos a la terminal y poco después mi corazón respira cuando el avión se eleva hacia la seguridad del cielo nocturno. Nunca supe quién, si es que verdaderamente era alguien, nos había seguido. Pero en ese viaje, y en posteriores visitas a Ciudad Juárez y otras ciudades fronterizas en el norte de México, nunca me sacudí el sentimiento de que estaba entrando al territorio de los cárteles. Incluso en los barrios elegantes de la Ciudad de México, la conversación disminuye cuando un ostentoso auto deportivo se estaciona afuera de un restaurante y una bota vaquera pisa la banqueta. Pocos lugares son tan disputados como Juárez. Pero todo lugar es territorio de alguien más.

* * *

¿Por qué en El Salvador todo es tan distinto? Como en México, el país carga con algunos criminales extremadamente desagradables. Las dos principales *maras*, o pandillas, son la Mara Salvatrucha y la pandilla Barrio 18, la cual también es conocida como Calle 18. Ambas mafias se no fundaron en El Salvador, sino en las prisiones y barrios pobres de California, donde jóvenes inmigrantes salvadoreños se unieron para autodefensa y para realizar negocios turbios de drogas y extorsión. Las pandillas fueron reexportadas a Latinoamérica cuando esos mismos migrantes salvadoreños fueron deportados. Jóvenes, desempleados y tatuados —y ya con algo de experiencia con armas y contactos en Estados

Unidos— han continuado sus actividades criminales en Centroamérica, donde el cumplimiento de la ley es más laxo, lo que les ha permitido prosperar como nunca antes. En la actualidad, se estima que las pandillas cuentan con aproximadamente 70 mil miembros en Centroamérica,[3] más o menos el mismo número de personas empleadas directamente por General Motors en Estados Unidos.[4] En una región en la que la población total es poco más de 40 millones de habitantes, representan una fuerza formidable.

Para saber más sobre el trabajo de estas organizaciones trasnacionales, concerto una reunión con Carlos Mojica Lechuga, el líder de Calle 18. Mojica lleva su negocio internacional desde una celda en una prisión de alta seguridad en Cojutepeque, como a una hora manejando hacia el este de San Salvador, la ajetreada capital de El Salvador. La prisión debió haber sido en algún momento un magnífico edificio antiguo, pero en la actualidad se puede ver la luz del día brillando a través de las ventanas con barrotes, donde solía existir un techo. Soldados con pasamontañas refuerzan emplazamientos de bolsas de arena en el perímetro de la prisión, amenazando perezosamente con las metralletas a cualquiera que se acerque demasiado. Aunque estamos en medio de una ciudad, me doy cuenta de que mi celular no tiene señal. Un hastiado vendedor de *pupusas*, los bocadillos de maíz frito que hacen girar a El Salvador, me explica que el bloqueo es causado por interceptores de señal diseñados para impedir las llamadas de los prisioneros. Señala el lugar donde vuelve la señal, a unos metros de donde estamos, donde un grupo de lugareños agitan sus teléfonos intentando recibir bien la señal.

Al entrar en la prisión, de todas formas tengo que entregar mi celular junto con todo lo demás que traigo en los bolsillos, menos un cuaderno, una pluma y una grabadora. Unos guardias armados me llevan a un patio y de ahí a una celda grande y vacía, más o menos del tamaño de un salón de clases, en la que sólo hay unas cuantas sillas de plástico. En seguida traen a Mojica. Lleva puestas unas esposas, pero eso es lo único en su apariencia que indica que está en prisión. Viene ataviado con una camisa de básquetbol azul, *shorts* blancos brillantes y tenis Reebok blancos recién salidos de la caja. Todo se ve nuevo. En su curtida cabeza calva trae una gorra de béisbol

negra, bordada con el número "18", al frente, y su apodo: "VIEJO LIN", al costado. Está tatuado de la cabeza a los pies. Un tatuaje en su cuello es "100% 18". Una ilustración en su brazo derecho está mutilada por una gran cicatriz que corre a lo largo de su bíceps. Junto a su ojo izquierdo tiene un tatuaje de una pequeña lágrima, mientras que parcialmente oculta bajo la punta de su gorra tiene una frase de tres líneas que cruzan toda su frente: "En memoria de mi madre".

La mayoría de los miembros de la pandilla son jóvenes, ya que la probabilidad de envejecer en una *mara* es mínima. En El Salvador, el índice de asesinatos en 2009 fue de 71 por cada 100 mil personas, convirtiéndola en la ciudad más sanguinaria del mundo, según las Naciones Unidas. Extrapolado a lo largo de una vida, a ese ritmo un hombre salvadoreño tiene, aproximadamente, una posibilidad en diez de ser asesinado. Y ésa es la media —para hombres que crecieron en pobreza o en familias con vínculos con las *maras* las probabilidades son mucho mayores.

Así que el Viejo Lin es poco común por su edad. Mientras toma una silla y se sienta, le pregunto cuántos años tiene. "Tengo 25", gruñe inexpresivamente. "No", dice sonriendo; en realidad tiene 50 años. Es probable que pase el resto de su vida en prisión, cumpliendo una sentencia por decapitar a dos adolescentes que habían salido con miembros de la Mara Salvatrucha. (Después, al leer noticias viejas de prensa, supe que él y sus colegas gángsteres, supuestamente, las torturaron con una máquina para pulir pisos antes de matarlas.) Como muchos gángsteres, el Viejo Lin se unió a la *mara* en Los Ángeles, cuando tenía 21 años. Tiene la voz grave de alguien que ha fumado demasiados cigarros y respirado poco aire fresco. Aunque hace un calor tremendo y puedo sentir mi playera pegándose a mi espalda, la piel de Lin es de un gris pálido, a causa de pasar una vida tras las rejas.

La organización de Lin está experimentando con una estrategia de negocios completamente distinta a la de los cárteles mexicanos. En marzo de 2012, Barrio 18 aceptó una tregua con su archienemigo, la Salvatrucha. El Viejo Lin y su homólogo, un mafioso nacido en Estados Unidos llamado Edson Zachary Eufemia (quien también está preso en El Salvador, en otra

prisión), acordaron que los miembros de sus grupos iban a dejar de matarse entre ellos. “Fue el resultado de una larga reflexión —me cuenta el Viejo Lin, hablando como si fuese director general—. Ya no consideramos la violencia como una opción. Ha llegado el momento de vivir como hermanos.” La guerra entre las pandillas mató a cerca de 50 mil personas en la década de los noventa, indica. “Ahora tenemos prisiones llenas con gente joven, algunos cumpliendo sentencias por crímenes que sí cometieron, otros por crímenes que no. Nuestras familias han sufrido en todo esto y el país está *sectorizado*.” Lo que significa que está dividido en función de las dos pandillas. En los barrios marginales de San Salvador cruzar a territorio enemigo es suficiente para provocar un asesinato. ¿Cuánto de este territorio *sectorizado* pertenece a Barrio 18? Un esbozo de sonrisa: “Bastante”.

El sistema de “sectores” explica en parte por qué la opción de colusión tenía más sentido para las pandillas de El Salvador, que para sus contrapartes en México. El objetivo de una colusión entre empresas, ya sean cárteles de drogas o negocios comunes, es convertir un extenso mercado competitivo en una serie de pequeños monopolios. Imaginemos un país con dos compañías telefónicas. Si ambas compiten por todo el país, el negocio lo va a ganar la empresa que ofrezca el mejor servicio a menor precio. El resultado es que ninguna de las dos empresas logra obtener beneficios. Pero si las empresas se alían —acordando, digamos, que una se va a encargar del norte de país y la otra del sur—, cada una puede dirigir su propio pequeño monopolio y cobrar precios altos por un mal servicio. Ésta es la razón por la que, por lo general, las colusiones están prohibidas. Por supuesto, las empresas ilegales no tienen que preocuparse demasiado por las leyes antimonopolios, por lo que ciertas colusiones son más comunes de lo que uno imagina.

Aunque quizá esto tenga sentido económico, sin embargo, los cárteles de México han luchado por dividir los mercados. Los cruces fronterizos y puertos importantes son pocos y, con una ciudad como Juárez, que es responsable del tránsito de 70% de la cocaína que va hacia el norte, idear una división “justa” es difícil. Para las *maras*, es diferente. Aunque tienen una partida modesta en el narcotráfico internacional, la mayor parte de su

negocio es local: tráfico de drogas y extorsión. Es relativamente fácil dividir este mercado doméstico en monopolios locales. Bajo condiciones de competencia, el Viejo Lin y su rival *mara* tendrían que ofrecer precios aún más bajos por su droga o condiciones todavía más razonables por sus negocios de protección (o incluso consecuencias más brutales —y por tanto más caras— para aquellos que se resistan). Al dividir el país en "sectores" sin oposición, pueden cobrar precios más altos tanto por sus drogas como por sus negocios de extorsión, además de reducir los costos generalmente ocasionados por pelear entre ellos.

La tregua tuvo un impacto extraordinario. Casi de la noche a la mañana, el índice de asesinatos bajó alrededor de dos tercios. Lo cual significó que El Salvador pasó de ser uno de los países más violentos a ser sólo tan peligroso como Brasil. San Salvador, alguna vez la ciudad más sanguinaria del planeta, en 2012 contaba con un índice de asesinatos un poco más bajo que el de Oakland, California. Según el Viejo Lin, que ahora está en su rollo de relaciones públicas, el objetivo era rehabilitar a los jóvenes del país. "Queremos tener la oportunidad de conseguir trabajos, de ganarnos dignamente el pan de cada día. Recuerda —me dice haciendo un gesto enfático con las manos como si el problema no tuviera nada que ver con él —, nuestros jóvenes han crecido en un clima de violencia."

La característica distintiva de los *mareros* jóvenes de El Salvador son sus tatuajes de la cabeza a los pies. Al igual que el Viejo Lin, casi todos los miembros de la pandilla tienen tatuajes que declaran su lealtad, ya sea a la Salvatrucha, ya a Barrio 18. Sus tatuajes son indirectamente responsables de gran parte de la violencia en el país, pues realmente son un tiro al blanco en el cuerpo de cualquier gángster joven que se pasee por el territorio controlado por la *mara* enemiga. Pero también puede hacer más factible la colusión entre las pandillas.

Una investigación de Michele Polo, economista italiano, sobre la mafia siciliana concluyó que la violenta competencia entre los grupos rivales italianos, por lo general, tomaba la forma de intentos de una organización de robar a los *soldati*, o soldados rasos, del otro.[5] Polo elaboró una fórmula para explicar la forma en que las mafias redactan "contratos" con sus

miembros para minimizar la posibilidad de deserciones. Un elemento de estos acuerdos es establecer la remuneración lo suficientemente alta para fomentar la lealtad. Pero esto puede volverse costoso, por lo que las mafias también evitan deserciones amenazando con violencia a aquellos que deserten. Los cárteles mexicanos se manejan de forma parecida, al ejercer su más terrible violencia contra los traidores de sus filas.

En este punto, las *maras* son distintas. La adhesión a las pandillas en El Salvador depende no de quién pague los salarios más altos, sino de dónde nació el aspirante a gángster. Una vez que un joven se hace miembro y se tatúa todo el cuerpo con tatuajes Salvatrucha, la deserción para unirse a Barrio 18 es imposible, y viceversa. Incluso, dejar la *mara* para empezar una nueva vida no criminal es prácticamente imposible, ya que los empleadores tienden a inquietarse con solicitantes que se presentan a una entrevista con cráneos y huesos cruzados grabados en la frente. En términos económicos, esto significa que mientras los pandilleros mexicanos son bastante libres, y susceptibles de cambiar de bando para trabajar para cualquier cártel que parezca más fuerte o que pague mejor, el mercado laboral para los *mareros* salvadoreños es completamente cautivo. Sin que exista oportunidad alguna para que una pandilla robe furtivamente a los empleados de la otra, los *maras* no tienen necesidad de competir por el talento, lo que les permite mantener los salarios bajos.

Entre la prisión del Viejo Lin y la capital está Ilopango, un suburbio de San Salvador que está dividido entre dos *maras*. En mi camino de regreso a la ciudad llamo para reunirme con Salvador Ruano, el alcalde recientemente electo de Ilopango, quien parece estar disfrutando mucho de su nuevo papel. Apenas nos sentamos para comenzar nuestra conversación —él hablando entre bocados de una mezcla de arroz y frijoles que come de una bandeja de poliestireno— se levanta de un salto y dice que debe casar a un par de parejas, y que si quiero acompañarlo. Salimos de su oficina y entramos a una pequeña sala de juntas del diminuto ayuntamiento, donde dos parejas y sus respectivos familiares están sentados en torno a una mesa, emocionados y elegantemente vestidos. Después de un breve discurso sobre la armonía marital (que incluía un llamado a los novios a ayudar en el

hogar: “La tortilla no la prepara sólo la mujer”), declara que las parejas están ahora casadas, y volvemos a su oficina donde reanuda su almuerzo.

El alcalde Ruano, quien tiene una tendencia a hablar sobre sí mismo en tercera persona, admite que prácticamente cada metro cuadrado de su pequeño pueblo está gobernado ya sea por la Mara Salvatrucha, ya por Barrio 18. “Durante la campaña electoral fui de colonia en colonia y me crucé con gente con tatuajes en todo el cuerpo. La mayoría de ellos preguntaba: ¿me darías trabajo?” Prometió que lo haría, y ganó legalmente la elección. Ahora, me dice, dar trabajo a los gángsteres jóvenes está ayudando a reducir el monto de las extorsiones, las cuales, antes, costaba a los comerciantes de cinco a diez dólares por día. “Éste es un alcalde que vive aquí, cuyos hijos viven aquí”, me dice, clavándose enfáticamente el dedo en el pecho. “Todos queremos que las cosas se tranquilicen.”

Como parte de la tregua, el gobierno decidió ayudar a los miembros de las pandillas de todo el país a encontrar trabajo en la economía legal. Una meta noble, quizá, pero ha implicado el traslado de grandes cantidades de dinero para crear fuentes de trabajo para gente que no hace mucho aterrorizaba a la sociedad. Durante el primer año de la tregua, el gobierno prometió 72 millones de dólares para proyectos de empleo para antiguos gángsteres. Los proyectos fueron programados para llevarse a cabo en 18 ciudades, pero al menos 40 dijeron querer formar parte del experimento. En Ilopango, a los miembros de las pandillas se les han entregado pequeñas panaderías para que las manejen. Cuando me reuní con el alcalde Ruano, él preparaba la inauguración de una granja de pollos para el día siguiente, que también sería manejada por miembros de las *maras*.

También parece que a los líderes de las pandillas les está yendo bastante bien con la tregua. Por ejemplo, al Viejo Lin. La prisión en la que lo entrevisté no es precisamente lujosa, pero para los estándares salvadoreños es bastante blanda. Antes estuvo en Zacatecoluca, una prisión a la que llaman “Zacatraz”, por su riguroso régimen. Justo antes de que se anunciara la tregua, lo trasladaron a un más lujoso aposento. Edson Zachary Eufemia, el líder de la Salvatrucha, también fue transferido de una prisión de alta seguridad a una menos rígida. La razón de este cambio de régimen,

oficialmente, fue para permitir a los líderes de las bandas negociar la tregua, al ponerlos en una prisión desde la que pudieran estar en comunicación con sus organizaciones. "Necesitamos crear las condiciones para poder consultar con nuestros compañeros", me explica el Viejo Lin. Quizá ésa fue parte de la razón, pero el traslado a prisiones de menor seguridad, seguramente, sirvió como soborno.

Estas condiciones más cómodas, así como el gasto público en proyectos para la creación de empleos, han hecho que la tregua sea muy poco popular entre la ciudadanía, a pesar de que el índice de homicidios ha bajado considerablemente. La gente duda de las intenciones de las pandillas, las cuales, muchos creen, han firmado la tregua sólo para proteger sus negocios. Probablemente esto sea cierto, pues por muy piadosas que sean las palabras del Viejo Lin de tomar el camino recto, la disminución del número de asesinatos no ha estado acompañada de ninguna reducción en los crímenes generadores de ingresos. La extorsión —quizá el crimen más odiado de todos, dado que afecta a la gente común, y no precisamente a los gángsteres— continúa floreciendo. "La extorsión es la fuente principal de ingresos de las pandillas. Han dicho: 'Podemos negociar, pero la extorsión no'", afirma David Munguía, quien fue ministro de seguridad en 2012, cuando se hizo el pacto.

Por esta razón, los políticos siempre han estado intranquilos con el proyecto. Cuando se anunció por primera vez la tregua, ésta fue descrita como un acuerdo entre dos pandillas que fue mediada por la Iglesia católica. El gobierno acogió con satisfacción la caída en el índice de asesinatos, pero se mantuvo a distancia de la tregua en sí. Un año después de firmado el pacto, y con el bajo número de asesinatos, los políticos empezaron a mostrarse un poco más dispuestos a reconocer su papel en la estrategia. Resultó evidente que la tregua había sido, en parte, mediada por Raúl Mijango, un antiguo consejero del Ministerio de Defensa. Después de lograr que la Mara Salvatrucha y la pandilla de la Calle 18 llegaran a un acuerdo en marzo, unos meses después convenció a varias otras pequeñas pandillas para que también firmaran. La Mao Mao y La Máquina, un par de mini-*maras*, se unieron a la tregua, así como dos grupos de criminales

comunes, La Raza y una desordenada mafia nacida en prisión conocida como la M.D., la Mara de Desorden.

Desde entonces, la tregua ha sufrido varios tropiezos. En 2014 se vino abajo cuando el nuevo presidente, Salvador Sánchez Cerén, dejó de apoyar oficialmente el acuerdo, al haber prometido en la campaña electoral que terminaría con los criminales. El índice de homicidios se elevó de nuevo a los niveles anteriores a la tregua, pues las pandillas regresaron a sus antiguas costumbres de descuartizarse unas a otras. En un extraño giro, Rudolph Giuliani, el alcalde de Nueva York que logró avances positivos en la tasa de asesinatos de esa ciudad en la década de los noventa, fue contratado por una organización del sector privado para asesorar sobre cómo llevar a cabo el mismo truco en San Salvador. Su contribución no logró pacificar a las pandillas, las cuales siguieron utilizando felizmente sus sangrientos métodos.

Los gobiernos extranjeros continuaban escépticos, pero en particular el de Estados Unidos, en torno a la estrategia de la tregua, lo cual ha sido frustrante para quienes en El Salvador se han beneficiado de la dramática reducción de la violencia a partir del cese al fuego. "¿No les gusta? Entonces que me den otra fórmula. Una fórmula mágica. Si el gobierno de Estados Unidos tiene otra fórmula, que me diga cuál es", exige el alcalde Salvador Ruano. David Munguía reconoce que la tregua fue "imperfecta", pero insiste: "Teníamos que parar la guerra entre las pandillas". Calcula que sólo durante 2012, el acuerdo significó que entre 1 900 y 2 500 asesinatos no se cometieron, los cuales, bajo el alto índice previo de homicidios sí hubieran ocurrido. En un país de seis millones, es una baja espectacular. Además, el pacto ha ayudado a mantener las prisiones bajo control. Poco antes de que me reuniera con el Viejo Lin, José Miguel Insulza, el presidente de la Organización de los Estados Americanos, estuvo en El Salvador. El diplomático visitó una prisión, un riesgo que antes era inimaginable.

La colusión de las pandillas, mediada por el gobierno, puede haber dado a los delincuentes una oportunidad para reagruparse; sin embargo, también ha dado a la sociedad la oportunidad para hacer balance. David Blanchard,

un sacerdote estadounidense con un apostolado en San Salvador, en un lugar donde los territorios de las *maras* se juntan, alberga esperanzas de que la tregua pueda ofrecer oportunidades para frenar el reclutamiento de las pandillas. En una escuela cercana a la capital, comenta, se sabe que cuatro niños de sexto grado (esto es, de 11 o 12 años) son reclutadores para el Barrio 18, del Viejo Lin. Los reclutadores son los miembros más jóvenes, pero más adelante pueden graduarse recogiendo el dinero de la extorsión de las tiendas, con pistolas de 9 mm metidas en sus pequeños cinturones. Las pandillas son "como el dios Baal, quien exigía el sacrificio de niños", afirma. Mientras se mantenga el cese al fuego, "trataremos de sacar a los niños de los altares de sacrificios y ofrecerles alternativas".

Las noticias sobre la guerra contra las drogas suelen dar la impresión de que los narcotraficantes viven en un estado continuo de mortal competencia. Y así es, ya que la crueldad es una parte esencial del negocio: dado que las organizaciones criminales no pueden utilizar el sistema legal, la violencia es la única forma que tienen para hacer cumplir los acuerdos contractuales. Pero los ejemplos de México y El Salvador muestran que el nivel de violencia puede ser alterado de forma radical al cambiar las condiciones del mercado. Considerar estos dos mercados criminales en términos económicos pone de manifiesto algunas razones de por qué las cosas se han puesto tan violentas en México y se han tranquilizado en El Salvador; además de esbozar la manera en que los gobiernos pueden controlar la violencia en el futuro.

En México, la causa principal de la brutal competencia para controlar las plazas como Ciudad Juárez es la necesidad de controlar el acceso del limitado número de cruces fronterizos. Los altos índices de violencia en las ciudades fronterizas han dado lugar a solicitudes de personas en Estados Unidos para que clausuren dichos cruces. Sin embargo, la economía sugiere lo contrario: si se abren más cruces, cada uno tendría menor valor y, por tanto, no valdrían tanto como para luchar por ellos. Cierto, esto daría a los cárteles más oportunidades para contrabandear las drogas a Estados Unidos. Pero las medidas represivas sobre el suministro han tenido poco impacto en la cantidad total de contrabando o en el precio de la droga (ver el capítulo

anterior). Abrir más cruces fronterizos podría reducir la cantidad de enfrentamientos, aunque con poco impacto en el mercado de drogas de Estados Unidos.

México también muestra que el control de los reguladores de la industria (es decir, las policías) es un objetivo importante para los narcotraficantes. Un mejor escrutinio y salarios más altos para los policías aumentaría el costo de sobornarlos; pero volver incorruptible a la policía mexicana es un proyecto a largo plazo, por decir lo menos. Mientras tanto, una reforma más sencilla sería unir en uno solo los múltiples niveles de la policía. Los criminólogos han sugerido esto desde hace tiempo para mejorar la eficacia. Un enfoque económico indica que también evitaría que los narcotraficantes incorporaran diferentes reguladores y los enfrentaran entre ellos. En la actualidad, los cárteles pueden librar guerras indirectas a expensas del Estado, al tomar el control de fuerzas policiales rivales. Al unirlas, esto sería mucho más difícil.

El Salvador nos enseña otras cosas. Aunque las concesiones otorgadas a los líderes de las *maras* pueden estar peligrosamente cerca de ser una recompensa para el comportamiento criminal, vale la pena seguir el principio de que el gobierno actúe como mediador entre pandillas en guerra. La otra razón de que las *maras* estuvieran dispuestas a cooperar es el hecho de que dirigen monopolios locales en territorios separados y no disputados. Esto, obviamente, no es algo que los gobiernos deban promover —aunque pueden beneficiarse de algunos de los resultados, como de mercados de drogas al por menor más caros y menos competitivos.

La falta de ofertas del mercado laboral para los *mareros*, nacida del hecho de que los gángsteres tatuados no pueden pasar con facilidad de una *mara* a la otra, quizá haya ayudado a promover la tregua, al quitar un elemento de competencia. Pero también nos dice algo sobre la forma en que las *maras* son manejadas y que, quizá, pueda volverlas más fáciles de desmantelar. Por lo general, las pandillas tienen que pagar a sus miembros un salario razonable para disuadirlos de desertar. Por ejemplo, si el Cártel de Sinaloa deja de pagar a los adolescentes en los barrios marginales de Juárez para que actúen como sus vigilantes, podrían encontrar trabajo en

algún otro lado. En cambio, las *maras* pueden conservar grandes fuerzas de trabajo sin pagarles mucho, porque las barreras para salirse son muy altas. Esto significa que tentar a los *mareros* a que se alejen de la vida criminal y busquen trabajos normales debería ser muy barato, lo único que se necesita es un empleador dispuesto a mirar más allá de los tatuajes. El Estado puede tener aquí un papel innovador si paga a los presos la remoción de los tatuajes. Un programa dirigido por el departamento del sheriff del condado de Los Ángeles, California, hace justo eso, ofrece la remoción de los tatuajes a los miembros de las pandillas que han mostrado la disposición de querer comenzar una nueva vida una vez fuera de la cárcel.[6] El servicio gratuito cuesta miles de dólares, pero la inversión es irrisoria al ser comparada con las prestaciones sociales que pueden ser ahorradas, si ello significa la diferencia entre que el preso encuentre trabajo o permanezca desempleado. En El Salvador, podría ahorrar tanto vidas como dinero.

Sobre todo, los ejemplos de México y El Salvador muestran la diferencia que puede hacer cambiar las condiciones del mercado, ya que más de 4 mil salvadoreños han sido salvados por un acuerdo de cooperación entre las *maras* de su país, mientras que, paradójicamente, 60 mil mexicanos han muerto por un aumento en la competencia entre los cárteles de su país. Ninguno de los dos era inevitable. Con riesgos como éstos, los gobiernos deberían considerar las maneras para moldear estos mercados, en vez de sólo entrar en batalla para eliminarlos a cualquier costo.

CAPÍTULO 3

El problema humano de un cártel de drogas: cuando James Bond se enfrenta con Mr. Bean

Todo iba tan bien. Ya se había llegado a un acuerdo, las drogas estaban listas para ser recogidas y ya se había juntado el dinero. Lo único que faltaba era que se hiciera el intercambio. El líder de la operación, un traficante de alto nivel especializado en importar cannabis y cocaína desde Europa continental al Reino Unido, tenía el dinero listo: un grueso fajo de 300 mil libras esterlinas en billetes casi nuevos, el equivalente a casi medio millón de dólares. Los billetes ya habían sido contados y entregados al chofer, cuyo trabajo era viajar a Bélgica, reunirse con el contacto y entregar el efectivo.

Fue entonces cuando las cosas empezaron a salir mal. Trescientas mil libras esterlinas en billetes casi nuevos es algo digno de ver, por lo que el chofer decidió extenderlos a su alrededor y observar cómo se veían. Aquello era tan impresionante que no aguantó las ganas de compartirlo, por lo que invitó a su novia para presumirlo. Luego, al hablar con los investigadores del Ministerio del Interior (el ministerio de seguridad del Reino Unido) en la celda de prisión, el jefe de la operación explicó con aire de fatiga cómo el plan se salió de control. "El tonto [*divvy*] decidió que sería buena idea poner el dinero sobre su cama, hacer el amor loca y apasionadamente con su novia de diecisiete años y fotografiarse." Quizá no fue lo más prudente tomarse *selfies* íntimas con el botín, pero el asunto se

pone peor: además de tener una novia, el chofer también tenía una esposa celosa. Al siguiente sábado por la noche, antes del viaje a Bélgica, marido y mujer paseaban por la ciudad cuando se encontraron con la novia, que estaba borracha. Estalló una discusión en la que ésta decidió enseñarle las fotos pornográficas a la esposa del chofer, a quien por supuesto no le hicieron ninguna gracia.

La esposa decidió darle una lección a su infiel esposo. Aún enfurecida, llamó a la policía fronteriza del Reino Unido para avisar sobre el próximo contrabando de drogas. El incauto chofer partió hacia Bélgica con las 300 mil libras esterlinas para ser inmediatamente detenido por agentes de aduana en el puerto de Dover, incluso antes de que saliera del país. Al ser interrogado por agentes fronterizos sobre su gran botín, se quebró. "El tarado [*numpty*] entró en crisis", suspira su jefe. Se descubrió la operación y el negocio se canceló. Como si esto fuera poco, meses después, la esposa celosa —quien era adicta a la cocaína y gastaba alrededor de 2500 a 4 mil libras a la semana— buscó al jefe para preguntarle si su esposo podía recuperar su trabajo.[1]

El asunto de los narcóticos tiene una imagen de profesionalismo despiadado, con sicarios indolentes, narcotraficantes ingeniosos y expertos en logística unidos para burlar a la policía. A veces el negocio funciona así, pero también se caracteriza por una incompetencia impresionante. Al considerar los altos salarios involucrados, incluso en cargos inferiores del negocio — en el Reino Unido, un chofer puede ganar 800 libras esterlinas (1 300 dólares) al día sólo por entregar cargamentos de cocaína—; parece extraño que con frecuencia los trabajos sean realizados por "tontos" [*divvies*] y "tarados" [*numpties*] (es decir, idiotas), para tomar prestadas las palabras de la jerga inglesa utilizadas por el desafortunado importador. La ineptitud pura y dura es, con frecuencia, la causa de la caída de los narcotraficantes, según los investigadores del Ministerio del Interior, quienes señalan que los estilos de vida "de telenovela" de los traficantes y sus asociados es, a menudo, la causa de que los atrapen.

Esta disparidad entre las altas ganancias del negocio de las drogas y la baja capacidad de sus empleados manifiesta, tal vez, el mayor problema que

enfrenta cualquier cártel: los recursos humanos. A los gurús de la administración les gusta repetir el viejo cliché de que los recursos más valiosos para una empresa son las personas que trabajan en ella. Pero en el mundo del narcotráfico, esto es realmente cierto. Los cárteles enfrentan dos problemas clave. Primero, tienen que reclutar a sus trabajadores en una industria que funciona en secreto, en la que los trabajos no pueden ser anunciados y para los que se requiere total confianza. Este problema se ve agravado por el hecho de que el negocio de las drogas tiene niveles muy altos de rotación de personal. En los países de tránsito como México, en el que la violencia extrema forma parte del trabajo, la elevada tasa de mortalidad entre los miembros de los cárteles significa que de forma continua se necesitan reemplazos. Esto sucede incluso en los países consumidores ricos de Norteamérica y Europa occidental, en los que el número de muertos es mucho más bajo, ya que la policía funciona mejor, es decir, que con frecuencia los empleados terminan en prisión. Un traficante británico calcula que de las "mulas" con cocaína que manda en vuelos desde el Caribe al Reino Unido, una de cuatro será detenida. Cada arresto o cada muerte significa otra tediosa ronda de contrataciones y evaluaciones.

El segundo gran dolor de cabeza de los recursos humanos es que los cárteles deben gestionar las relaciones con su personal, así como con sus proveedores y clientes, sin contar con una forma fácil de hacer cumplir los acuerdos contractuales. En una empresa normal, si un empleado roba o si un proveedor no entrega la mercancía por la que se le ha pagado, la empresa puede conseguir compensaciones por vía judicial. Esto, obviamente, no lo puede hacer un cártel si un mensajero se fuga con el dinero o un importador no entrega un cargamento de cocaína. La única manera que tienen las organizaciones criminales para hacer cumplir sus contratos es mediante la violencia, razón por la cual la capacidad para intimidar y matar está en el corazón del éxito de todo cártel de drogas. Pero el despliegue de violencia es un procedimiento costoso y malo para el negocio.

De estos dos problemas —cómo contratar al personal y cómo asegurarse de que harán lo que se les ordenó— se ocupan los directores de recursos humanos de los cárteles de drogas. Es toda una hazaña manejar operaciones

complejas con una nómina siempre en movimiento de trabajadores poco cualificados e impredecibles, propensos a sabotear los negocios por pura estupidez. Las organizaciones que mejor lo logran son aquellas que se toman más en serio el manejo de su personal.

En un ruidoso y poco iluminado restaurante español en Santo Domingo, la elegantemente decadente capital de la República Dominicana, un grupo de oficiales de la brigada antidrogas celebra el fin de la semana emborrachándose de forma salvaje. Mientras jalo una silla para sentarme con ellos, piden otra ronda de cerveza a un sufrido mesero, a quien llaman con gritos "Tonto". Los otros comensales voltean a ver, pero no parecen interesados en buscar problemas.

La brigada antidrogas de República Dominicana está mucho más ocupada de lo que solía estar. Entre bocados de plátanos fritos, el menos ebrio de los oficiales me explica una preocupante tendencia que el país ha visto en los años recientes: un aumento "vertiginoso" en la cantidad de narcóticos incautados que ingresan al país. Por muchos años el Caribe funcionó como un importante trampolín para la cocaína que iba a Estados Unidos. En los años "Miami Vice", en la década de los ochenta, lanchas de motor iban del Caribe a Florida cargadas de cocaína, para después regresar llenas de dólares. Pero las fuerzas operativas del sur de Florida, una iniciativa del presidente Ronald Reagan, coordinaron el trabajo de la FBI, DEA, las aduanas, la administración fiscal y otras agencias federales, bajo el mando del vicepresidente George Bush, causaron un impacto inmediato y la ruta del Caribe se secó. Los narcotraficantes se fueron hacia el oeste y usaron, en cambio, a México como punto de entrada principal.

Sin embargo, hay indicios de que los traficantes han regresado a las islas. El resultado ha sido una aguda alza de crímenes. "La presión ejercida en México ha causado un desplazamiento hacia el este, hacia el Caribe", afirma el oficial, moviendo platos y botellas para formar un mapa de la región en la mesa de madera del restaurante. El estallido de violencia en México y Centroamérica ha hecho que los traficantes busquen rutas más tranquilas, y el Caribe se ha vuelto a poner de moda. El gran salto ocurrió en 2011, cuando la guerra contra el narco en México alcanzó su punto más

sangriento. En ese año, República Dominicana confiscó y quemó casi nueve toneladas de droga, el doble de lo que había encontrado dos años antes. La mayor parte del botín proveniente de Colombia iba hacia el nuevo puerto de Caucedo, en el sur de la costa dominicana. Gran parte del cargamento iba destinado o para Puerto Rico, para de ahí ser enviado a la parte continental de Estados Unidos, o para puertos en España u Holanda.

Las intercepciones se han llevado a cabo con la ayuda de ocho aviones brasileños de combate *super Tucano* recién adquiridos, me cuenta el oficial. (En mi cuaderno escribo un signo de interrogación junto a esto: invertir en aviones de combate para atrapar a narcotraficantes me parece un poco extraño. Quizá sí lo sea. Unos meses después de nuestra conversación, el *Wall Street Journal* reportó que los procuradores brasileños presentaron cargos de corrupción contra varios empleados de la empresa de fabricación de aviones Embraer, alegando que habían sobornado a oficiales dominicanos para que firmaran el acuerdo.)[2]

La gran mayoría de los traficantes arrestados son locales. La gran cantidad de arrestos ha contribuido a que las sofocantes cárceles del país se llenen con rapidez. En 2014, la población penitenciara se duplicó, en comparación a una década antes. En la actualidad, las 26 mil personas detrás de las rejas están hacinadas en edificios construidos para alojar a menos de 15 mil individuos. El índice de hacinamiento de casi ciento por ciento ha causado que los reclusos vivan en condiciones miserables. Otra cosa buena, añade el oficial: las prisiones no deben ser cómodas para la escoria que las habita. Uno de sus colegas más borracho ordena aún otra ronda y propone un brindis por las partes íntimas de la reina de Inglaterra, aparentemente en mi honor; es momento de pedir un taxi.

Muchos policías, y muchos votantes, aplauden el hecho de que las cárceles del país estén tan llenas y en condiciones miserables. A fin de cuentas, entre más criminales estén detrás las rejas, menos hay en las calles matando y robando, o traficando drogas. Y entre más severas las condiciones, más la disuasión de cometer crímenes. La mayoría de los países en el continente americano parecen estar de acuerdo: la región cuenta con los índices más altos de encarcelamiento en el mundo, encabezado por

Estados Unidos, en donde más de uno de cada 150 personas está en prisión. Las cárceles de la región también son las que cuentan con unas de las condiciones más infernales. Un incendio en una prisión en Honduras, en 2012, mató a más de 350 presos; dos años antes, murieron 81 prisioneros en un incendio en Chile. Los asesinatos son frecuentes, y las masacres suceden a menudo: en el norte de México un grupo de presos pertenecientes a los Zetas asesinaron a 44 mafiosos rivales antes de escapar, aparentemente sin mucha dificultad.

Nadie querría estar encarcelado en semejante lugar, pero para las organizaciones criminales las cárceles juegan un papel esencial para el reclutamiento y entrenamiento del personal. Para ver cómo, pensemos en la historia de Carlos Lehder. El delgado y estudioso hijo de un padre alemán y una madre colombiana luchó, al inicio, para adaptarse a Estados Unidos cuando se mudó a los quince años. Esto ocurrió durante la década de los sesenta y el cannabis estaba empezando a despegar en Estados Unidos, por lo que el joven Carlos comenzó a venderla. Ya más grande se graduó transportando autos robados entre Canadá y Estados Unidos. Todo iba bien hasta que, cuando tenía 25 años, finalmente lo arrestaron y fue mandado a cumplir una condena corta en una cárcel en Danbury, Connecticut. Eso pudo haber sido el fin de su carrera criminal pero, por una decisión que cambiaría el curso del negocio internacional de narcóticos, las autoridades de la prisión decidieron poner a Lehder en la misma celda con George Jung. Jung tenía entonces 32 años, un bostoniano rubio que había estado involucrado en el negocio de las drogas a mayor escala. Cumplía una condena por tráfico de cannabis entre México y Estados Unidos, para lo que había utilizado avionetas robadas. Sin tener mucho más que hacer, ambos comenzaron a intercambiar historias y a imaginar juntos ideas para negocios.

Era un encuentro de mentes criminales. Jung sabía cómo importar drogas por avión, Lehder tenía contactos en Colombia. Hasta este momento la cocaína, entonces una droga relativamente poco utilizada en Estados Unidos, sólo había sido traficada a una escala relativamente pequeña. Cuando Lehder y Jung fueron liberados de prisión en 1976, se dedicaron a

cambiar esto para siempre. En dos años ya estaban importando la droga por toneladas, mediante los contactos en Colombia con el Cártel de Medellín, de Pablo Escobar, mandaban aviones llenos de cocaína a Estados Unidos vía Norman Cay, una pequeña isla en las Bahamas que utilizaban como su base. Si hay alguien que puede decir que logró enganchar a Estados Unidos con la cocaína, Lehder es tan buen candidato como cualquier otro.

El extraordinario ascenso de Lehder demuestra cómo pueden construirse carreras criminales durante condenas en la cárcel. Así como para establecer una relación laboral con Jung, Lehder usó su tiempo en Danbury para mezclarse con lavadores de dinero, sicarios y personas que conocían cómo funcionaba el sistema de extradición de Estados Unidos. El delincuente millonario, quien más adelante fue arrestado en 1988 y ahora envejece en la cárcel en Estados Unidos, posteriormente dijo que Danbury había sido su "universidad". Y para muchas bandas criminales, ése es, exactamente, el papel que juegan las cárceles. Una vez dentro, un prisionero puede ser reclutado, entrenado y se le puede buscar un trabajo para cuando llegue el día en que deje el sistema. El primer problema de recursos humanos para los cárteles de drogas es encontrar empleados potenciales con los antecedentes criminales adecuados. Sería difícil que quien esté buscando resolver este problema logre encontrar una mejor solución que una prisión: un lugar lleno de criminales, sin mucho que hacer y sin un trabajo esperándolos cuando salgan.

Encuentros como la alianza de Lehder y Jung no suceden todos los días. Por ello, los grupos criminales suelen adoptar un enfoque metódico para gestionar su reclutamiento y los sistemas de entrenamiento dentro de las cárceles. Para dar un ejemplo bien estructurado, pensemos en el caso de Nuestra Familia, una pandilla de prisión con sede en California. La organización se fundó en la década de los sesenta por reclusos que buscaban protegerse de otra pandilla importante, la Mafia Mexicana. La Mafia Mexicana había logrado tener el control de las cárceles de California, exigía pagos a los prisioneros y llevaba a cabo docenas de asesinatos al año dentro de las prisiones. Los presos hispanos del norte de California estaban especialmente en riesgo de los predadores mexicanos, cuya base se ubicaba

al sur del estado. Por ello decidieron agruparse y fundar su propia "familia", como forma de autodefensa. Al poco tiempo, Nuestra Familia había comenzado sus propias líneas de extorsión, robos y tráfico de drogas, tanto dentro como fuera de las prisiones. En la actualidad se cree que tiene cerca de 500 miembros principales, además de, aproximadamente, otros mil asociados, que están vinculados de manera indirecta.[3]

Nuestra Familia enseguida enfrentó un problema común a todas las organizaciones criminales. Aunque unirse a una pandilla tiene beneficios —protección frente a otros mafiosos, oportunidad de ganar dinero de fraudes criminales, un sentido de pertenencia y compañerismo—, también conlleva terribles riesgos para los posibles reclutas. Para iniciar, las pandillas piden lealtad total de sus miembros, quienes deben cumplir las órdenes de sus jefes, sin mucha discusión. En la raíz de esto se encuentra la restricción de comunicación entre grupos ilegales, lo cual no deja lugar para discusiones o desacuerdos. Una vez, el *New Yorker* citó a un miembro de la Hermandad Aria, otra banda carcelaria estadounidense, quien se lamentaba de lo difícil que resultaba organizar de forma democrática un asesinato: "Solíamos ser un hombre, un voto… casi debías tener a todo el maldito estado votando a favor… siempre se alertaba al tipo antes de que decidiéramos y te dijéramos: 'Sí, deshazte [mata] del tipo'… no puedes tener en el patio a quien quieres eliminar y dejar que allá afuera se tomen dos o tres semanas para decidir".[4] El resultado es una estructura autoritaria, bajo la cual los miembros tienen que hacer lo que se les dice, les guste o no.

Llegar a pertenecer a una pandilla también tiene que ser un proceso bastante difícil, para filtrar a los reclutas serios de los que sólo van a hacer perder el tiempo. Al igual que otras organizaciones, desde los clubs de golf hasta las fraternidades universitarias, las pandillas imponen a sus miembros un costo por adelantado, ya sea un pago, ya un ritual de iniciación. (En una de las más desgarradoras pruebas de iniciación, se informa que los nuevos discípulos de La Familia Michoacana, un sanguinario cártel mexicano, son forzados a leer las obras de John Eldredge, un autor estadounidense de libros cristianos de autoayuda). Y, por supuesto, a diferencia de la mayoría de los clubs de golf, las pandillas de prisión matan a quienes renuncian a su

membresía. También esto tiene su propia retorcida lógica: si puede forzarse la membresía vitalicia, el riesgo de que los miembros se vuelvan informantes se reduce de manera considerable.

Además de ser asesinados por renunciar o pasarse de la raya, el factor más importante para disuadir a los nuevos reclutas de unirse es el riesgo de sufrir abuso o de ser explotados por la misma pandilla. Parte de la razón de todo el resentimiento contra la Mafia Mexicana era porque sus jefes habían empezado a extorsionar y a robar a los reclutas más jóvenes, de la misma forma que a cualquier otra persona. Bajo la estructura jerárquica y antidemocrática de una pandilla, es fácil para los miembros más antiguos aprovecharse de los reclutas jóvenes, quienes tienen prohibido salirse. A pesar de que a largo plazo esta depredación vaya contra los intereses de la pandilla, pues significa que ya no habrá quién quiera unirse a ella, es del interés individual de cada miembro principal sacarle lo que quiera a cada nuevo miembro. En otras palabras, las pandillas enfrentan lo que los economistas llaman un problema de acción colectiva. Todos saldrían beneficiados si todos los miembros acordaran no explotarse unos a otros, pero los incentivos individuales para explotar son tan fuertes que es improbable que todos cumplan el acuerdo.

¿Cómo resuelven las pandillas criminales este problema de acción colectiva? En un fascinante estudio en el *Journal of Law, Economics and Organization*, David Skarbek, un economista del King's College, de Londres, analizó la estructura de Nuestra Familia. El problema que enfrenta la pandilla es alinear los intereses de los miembros de forma tal que se garantice que los mafiosos más antiguos no tendrán ningún incentivo para aprovecharse de los más jóvenes. Para lograr esto se tiene que idear un sistema complejo de reglas diseñadas para asegurar que nadie esté interesado en explotar al otro, pero que si le interesa, tendrá que rendir cuentas. Todo ello está establecido en una elaborada "constitución", de la cual la FBI tiene una copia. La pandilla tiene cuatro niveles de antigüedad. En el más alto está el "general", quien comanda a hasta diez "capitanes". Éstos, a la vez, comandan a los "tenientes", quienes están a cargo de los miembros de menor rango, conocidos como "soldados". (Muchos de los

primeros miembros de la Familia fueron veteranos de Vietnam, lo cual explica la temática militar.) Para evitar la victimización de los rangos más bajos, la constitución establece un mecanismo mediante el cual incluso los miembros más bajos pueden informar a sus superiores si alguien se está aprovechando de ellos. Aunque el general tiene el poder de echar a los capitanes, no puede designarlos, eso es tarea de los miembros de base. Y aunque el general tiene poderes extraordinarios, puede ser destituido por un acuerdo unánime de los capitanes.

Este acuerdo no siempre ha funcionado. En 1978 el general Roberto Sosa fue destituido después de haber, supuestamente, desviado más de 100 mil dólares, cerca de 400 mil dólares de hoy, de los fondos de la banda. Pero se rehusó a irse en silencio. La disputa se resolvió al viejo estilo, cuando la banda decidió matarlo (no lo lograron, pero recibió el mensaje y se marchó). Después de eso, se modificó la constitución: el general fue reemplazado por un "órgano rector institucional" conformado por tres hombres, quienes tomaban decisiones con una mayoría de dos tercios y a cuyos miembros era fácil destituir. Desde entonces, en apariencia, la constitución ha permanecido casi igual.

La sofisticación del reglamento de Familia, que abarca seis artículos y docenas de incisos, dice mucho tanto de la aburrida vida en prisión como de la organización de la banda. (Es probable que lo mismo sea cierto de otras de sus actividades más pueriles, las cuales, supuestamente, incluyen fabricar bombas con cabezas de cerillos, escribir mensajes secretos con orina y comunicarse en náhuatl, la lengua antigua de los aztecas.) Pero el propósito de la constitución es claro: no es fácil convencer a los miembros para que se unan a la banda, y sólo mediante un cuidadoso sistema de pesos y contrapesos la organización puede asegurar que la membresía sea algo que les atraiga a los nuevos reclutas. Como escribe Skarbek: "A pesar de ser una pandilla carcelaria asesina, [Nuestra Familia] ha tomado medidas activas y racionales para promover instituciones con gobierno interno efectivo".

¿De qué manera las autoridades pueden desintegrar estas instituciones? De nuevo en República Dominicana, mi confianza es nula después de mi

encuentro con el escuadrón antidrogas borracho. Pero se está llevando a cabo un experimento en las prisiones del país que al menos plantea una amenaza seria a las estrategias de reclutamiento de las bandas. La historia comienza en lo que quizá es el cuarto de baño más espléndido del Caribe. Está cubierto de piso a techo con mosaicos verdes, azules y blancos; encima del escusado, mosaicos de color plata y morado forman el contorno de una medusa que flota entre los rojos y verdes de corales y algas. Relucientes cuadrados dorados destacan las escamas de un cardumen de peces dorados sobre la tina y el lavabo de mármol. El baño, que debo admitir ha visto mejores días y no le vendría mal una buena lavada con desinfectante, se encuentra en una luminosa mansión en la ladera de la montaña a las afueras de Santo Domingo. La mansión era una de las muchas casas de Rafael Trujillo, un dictador asesino que gobernó el país durante 31 años, hasta que en 1961 fue asesinado por rebeldes con ametralladoras supuestamente donadas por la CIA. El gobierno de Trujillo vio la muerte de, quizá, 50 mil personas y la construcción de innumerables estatuas de el Jefe, como se le conocía. La casa de campo del dictador, que en las molduras del techo tiene inscritas las iniciales "R.T.", sin duda es el más espantoso de sus muchos crímenes contra el gusto.

Estos magníficos espacios son el improbable cuartel general de unas nuevas fuerzas especiales de élite a las que les ha sido encomendada la tarea de mejorar las fallidas prisiones del país. Este glamuroso cuartel general, que en la actualidad es utilizado para entrenar a nuevos guardias de prisión, refleja la prioridad que el gobierno ha dado al sistema penal, que se ha vuelto un importante punto débil en su campaña contra el crimen organizado. Fundada por Roberto Santana, politólogo y antiguo rector de la Universidad de Santo Domingo, el nuevo organismo penitenciario adopta un enfoque radical con relación al tratamiento de delincuentes. Mientras que bajo el antiguo sistema se hacía de manera deliberada lo necesario para que las prisiones fueran terribles, para impedir que las personas cometieran crímenes, Santana afirma que ve sus cárceles como "escuelas" y a sus oficiales penitenciarios como "educadores".

Durante una visita al centro de entrenamiento, Santana y su equipo me mostraron cómo han convertido los viejos salones de banquetes de Trujillo en bibliotecas y salones para educar a la siguiente generación de carceleros dominicanos. Afuera, me dan una demostración de cómo unos perros rastreadores encuentran drogas (escondo una y otra vez un pequeño paquete bajo una de cinco cubetas volteadas; en efecto, en cada ocasión los perros se dirigen a la cubeta correcta). Mientras caminamos por el complejo, Santana, un orador entusiasta para quien el alto índice de criminalidad del país es un fascinante problema económico, más que una amenaza moral, continúa hablando sobre los cambios que ha realizado desde que se le permitió usar las cárceles como laboratorios académicos. Todo el mundo sabía que el viejo sistema era malo, con altos índices de suicidios, asesinatos y reincidencia. El problema era, dice, que ningún otro país parece haber encontrado una solución. "La pregunta era: ¿dónde encontramos un ejemplo de un buen sistema? Buscamos por todos lados una respuesta, pero no la encontramos." Aunque algunos países, como Noruega, han experimentado con regímenes penitenciarios enfocados de forma fundamental a la rehabilitación, ninguno ha afrontado algo parecido al índice de criminalidad de República Dominicana.

La respuesta fue diseñar un nuevo sistema desde cero, al integrar las aportaciones de criminólogos de todo el mundo. Diecisiete nuevas prisiones "modelo" son ahora casi la mitad de las prisiones del país; 19 prisiones antiguas y una unidad de menores permanecen bajo el viejo régimen. Para ver en qué se distingue el nuevo sistema del viejo, visito la cárcel de mujeres de Najayo, en San Cristóbal, al oeste de Santo Domingo. Al entrar por la puerta principal es evidente que la prisión es por completo distinta a la mayoría de las cárceles latinoamericanas. Una gran placa en la entrada muestra la Declaración Universal de los Derechos Humanos, carta constitucional sistemáticamente ignorada en la mayoría de las penitenciarías del continente. En las paredes de los corredores cuelgan obras artísticas de las presas y en el área de recepción hay trofeos de canto, baile y dominó ganados por las prisioneras en concursos contra otras

cárceles locales. En un tranquilo cuarto a un lado, una reclusa está hablando con su familia y con un abogado de oficio.

La acogedora decoración no es la única diferencia, cada aspecto del nuevo régimen ha sido diseñado para reducir los incentivos de las prisioneras para reincidir, además de frustrar la capacidad del cártel para reclutar. Todo comienza con la decisión de a qué cárcel se debe enviar a un criminal recién condenado. Muchos países en Latinoamérica funcionan mediante un sistema no oficial en el que las prisiones se asignan a determinadas bandas, para disminuir los riesgos de enfrentamientos. Los miembros de una mafia son enviados a una prisión, mientras que los miembros del clan rival serán enviados a otra. Esta segregación quizá ayude a mantener la paz, pero también fortalece los poderes de organización de las bandas. En El Salvador, el Viejo Lin puede dirigir su cárcel como un feudo, porque ha sido reservada exclusivamente para miembros de la banda Calle 18. Hace algunos años en una redada en una cárcel en Acapulco, México, se descubrió que los reclusos habían logrado "meter de forma ilegal" 100 gallos de pelea, 19 prostitutas y dos pavos reales. En otra cárcel mexicana se encontró a los presos rifando una celda de lujo, equipada con aire acondicionado, un refrigerador y un reproductor de DVD. Permitir a las bandas manejar las cárceles de esta forma implica, por supuesto, una vida de tranquilidad para los guardias penitenciarios, pero fortalece de manera considerable a los criminales. Si un prisionero no es un miembro de la pandilla Calle 18 cuando entra a la prisión del Viejo Lin, sin duda, lo será cuando salga.

Por el contrario, las nuevas cárceles de República Dominicana no son asignadas a pandillas particulares. En cambio, cada cárcel modelo tiene en sus instalaciones un área de máxima seguridad, en donde están los líderes de las bandas, lejos de los demás reclusos, impidiéndoles así dirigir el espectáculo. Lo primero que hacemos al entrar en la prisión de Najayo es entregar nuestros teléfonos celulares, otra medida diseñada para limitar la capacidad para organizarse de las bandas. En las cárceles dominicanas nadie tiene permitido portar teléfono —incluyendo los guardias—, lo cual

significa que hay mucho menos oportunidades de introducirlos de forma ilegal.

Para pasar el tiempo, las 268 mujeres encerradas en la prisión, en el momento de mi visita, (entre las cuales se encuentran 38 extranjeras, todas ellas mulas de drogas) fabrican velas, arreglos florales y joyería, los cuales se venden a los visitantes en la tienda de regalos de la prisión. Parte de la idea es mantener ocupadas a las reclusas para que no se metan en problemas. Pero hay otro motivo. Sesenta por ciento de las ganancias de las ventas se dividen entre el prisionero y la cárcel; el 40% restante va para la familia de la reclusa. Esto es parte de un esfuerzo más amplio de mantener a la reclusa en contacto con su familia mientras está adentro. Parte de la causa por la que las personas se unen a bandas y a otros grupos criminales es porque no tienen ninguna otra red en la cual apoyarse, razona Santana. Por ello, él se esfuerza de forma extraordinaria para mantener los lazos familiares de los prisioneros. En una ocasión, el único familiar de un interno que su equipo pudo localizar fue un tío lejano que vivía a más de 300 km, en la montaña. Santana mandó a un oficial en mula a localizarlo para que fuera de visita, lo cual el tío hizo. En Najayo, 92% de las prisioneras reciben visitas, un porcentaje bastante alto para una cárcel de mujeres. (La soledad es una triste característica del encarcelamiento de mujeres en todo el mundo, pues los esposos son mucho menos diligentes que las esposas cuando se trata de mantenerse en contacto durante la sentencia.)

También hay toda una labor para que las presas consigan trabajo cuando terminen sus sentencias. Najayo cuenta con una panadería operada por las prisioneras, quienes diario se levantan a las 5:30 de la mañana para hornear 2 mil panes. Además, a todas se les enseña a leer. Santana presume que la tasa de analfabetismo es cero: las clases de lectura son obligatorias; a las holgazanas se les quitan privilegios, como las llamadas telefónicas o, si eso no funciona, las visitas conyugales. En la actualidad, tres docenas de prisioneras cursan carreras universitarias, en derecho y psicología.

Significativamente, el personal es por completo distinto al de las otras cárceles del país. La mayoría de las prisiones en Latinoamérica son

manejadas por el ejército o por la policía, lo cual resulta desastroso, pues custodiar prisiones caóticas es considerado trabajo difícil y sin importancia, por lo que le es asignado a los peores elementos de esas fuerzas. República Dominicana ha tomado la postura opuesta: para reducir los riesgos de corrupción, prohíbe de forma expresa que cualquiera que haya formado parte de la policía o las fuerzas armadas sea contratado. En cambio, entrena a sus propios reclutas durante casi un año antes de comenzar a pagarles un salario tres veces más alto que el de sus contrapartes del viejo sistema penitenciario. Salarios más altos implica que son más difíciles de sobornar.

Es caro: el nuevo sistema cuesta cerca de 12 dólares al día por prisionero, lo cual es más del doble de lo que cuesta el sistema antiguo. Santana ha tenido que defender en repetidas ocasiones la idea de gastar más en las prisiones, que son, en general, vistas como lugares a los que la gente debería ir a pudrirse, no a ser bien tratada. Cuando entro por primera vez a su oficina, lo encuentro dando una entrevista telefónica a un programa de radio panameño, cuyo conductor se escucha claramente escéptico con la idea de despilfarrar dinero con los miembros más despreciables de la sociedad. Santana no se inmuta. “Es una inversión social que permite a la sociedad ahorrar mucho. Si no gastas esos impuestos en criminales, los criminales sólo se vuelven más peligrosos,” insiste.

Algunos ejemplos de cómo gastar algunos dólares extra puede ahorrar miles más son ridículamente simples. En las nuevas prisiones de República Dominicana los presos reciben comidas gratuitas. A primera vista esto puede parecer menos estricto que en el viejo sistema, en el que los prisioneros dependen de su familia y amigos para recibir comida, pero pasaban hambre si nadie los visita. Proveer comidas ha eliminado una de las mayores fuentes de contrabando en las prisiones: el viejo truco de introducir armas o drogas a la cárcel escondidas en bolsas de arroz o dentro de panes por los familiares visitantes. Gastar unos centavos de más por día para dar a cada prisionero un plato de arroz y frijoles (en apariencia una medida “blanda”) significa que esos prisioneros dejan de tener fácil acceso a cuchillos, pistolas y narcóticos. Quizá al contribuyente no le guste pagar los

almuerzos a los criminales, pero los frijoles son más baratos que los detectores de metales.

Algunas organizaciones criminales trabajan en función de contratar mucho personal de tiempo completo. Las bandas de El Salvador identifican a sus miembros con tatuajes; los cárteles mexicanos a veces encargan camisas de polo y gorras de béisbol con sus logos. Pero no todas las organizaciones de narcotráfico son manejadas de manera tan formal. En especial en países ricos con buenas fuerzas policiacas las bandas de narcotráfico suelen ser bastante pequeñas y poco organizadas. Su expansión está limitada, pues entre más grande sea, mayor es el riesgo de exposición: cada nuevo miembro de la empresa es otra fuga potencial, por lo que investigar y monitorear a un grupo grandes de co-conspiradores es poco práctico. El resultado es que en lugar de funcionar bajo los principios de una "sociedad", como Nuestra Familia, o de emplear a un gran número de miembros de tiempo completo, como lo hace la banda Barrio 18, los narcotraficantes del mundo desarrollado, por lo general, se apoyan en una red de trabajadores autónomos, ninguno de los cuales sabe mucho sobre los demás.

Tomemos como ejemplo a una banda británica de traficantes que se enriqueció traficando cocaína desde España. Hasta antes de ser desmantelada por la policía, esta organización había contrabandeado entre 50 y 60 kilos de cocaína cada semana. Compraba la droga a un intermediario colombiano, con sede en España, por 18 mil libras esterlinas (28 mil dólares) por kilo y la vendía en Gran Bretaña por 22 mil libras esterlinas. Esto generaba ventas de más de un millón de libras por semana y a 60 millones de libras al año. De esto, más de 10 millones de libras eran ganancias. Podemos imaginar que una operación tan grande, que ganaba el equivalente a casi 100 millones de dólares al año, sería manejada por una banda relativamente grande de delincuentes. Pero según las entrevistas llevadas a cabo por el Ministerio del Interior, el negocio multimillonario era operado por sólo dos personas.[5]

En lugar de reclutar a más personas para su "cártel" miniatura, los cabecillas usaron un modelo distinto de recursos humanos al contratar a un

gran equipo de trabajadores autónomos que se encargaban de distintas funciones. Un mensajero se reunía con los traficantes colombianos en Londres, recogía los cargamentos de 10 kilogramos de cocaína y la distribuía por toda Gran Bretaña. Con cada una de estas transacciones ganaba alrededor de 800 libras esterlinas. Al siguiente día, en Londres los compradores entregaban dinero en efectivo a alguien contratado sólo para recibir el dinero, por lo cual le pagaban 250 libras al día. A otra persona se le pagaba la misma cantidad por contar el dinero (el balance llegaba a ser como de 220 mil libras en un típico día de trabajo). Una tercera persona entregaba los pagos a dos personas: una mujer venezolana, que ayudaba a los colombianos a llevar el dinero a España, y a un "titular del dinero", quien guardaba el dinero ganado por la empresa. El jefe también empleaba a un chofer por 200 libras al día. En total, el par trataba con al menos media docena de personas, quienes realizaban distintos trabajos sin ser "miembros" de la banda, y sin ver mucho de sus ganancias.

Además de colaborar con contratistas independientes, con frecuencia los cárteles hacen negocios con otras organizaciones criminales. Pocos son los cárteles que poseen la capacidad de supervisar cada parte de la cadena de suministro de las drogas, desde la producción hasta la distribución. Un par de cárteles mexicanos están haciendo todo lo posible para tomar el control del cultivo de coca en Colombia y de su distribución en Estados Unidos. Pero son excepciones. En cambio, la mayoría de las organizaciones de narcotráfico se especializa en una parte de la cadena. Tal vez una pandilla se encargue de la importación, después de la cual el producto pasa a otra mafia que se encargue de la distribución nacional, antes de que otro grupo se encargue de la venta callejera.

Para mantener estas relaciones entre empresas, las habilidades sociales son vitales. Y, sorprendentemente, las relaciones entre los narcotraficantes suelen ser mucho más cordiales de lo que uno podría pensar. Como ejemplo de un narcotraficante con un toque diplomático, conozcan a Pete, quien se gana la vida importando cocaína de Sudamérica a los Países Bajos. Un día realiza un pedido de 20 kilogramos de cocaína, que al precio mayorista en los Países Bajos costará algo poco más de medio millón de euros (más de

600 mil dólares). La cocaína llega sin problemas, enviada por el contacto de confianza de Pete que está en Brasil. Pero al probar la cocaína, Pete no queda satisfecho. Doce kilos están buenos, pero los ocho restantes no daban la talla, y llama al vendedor para quejarse del "gis". Sabemos esto porque, sin saberlo Pete, su teléfono ha sido intervenido por la policía holandesa (la cual, por cierto, es una curiosa incorregible, pues una orden judicial para intervenir los teléfonos es expedida por, aproximadamente, uno de cada mil teléfonos en funcionamiento en el país).

En ese momento, si fuese una película de Hollywood, Pete mandaría a un secuaz en el primer avión a Río para ajustar cuentas. Pero eso no sucede. En cambio, el equipo de exportación de los servicios al consumidor de la compañía entra en acción. El jefe se disculpa con Pete por la falta de calidad que, explica, se debe al hecho de que su contacto de siempre no tenía los 20 kg, lo cual implicó que tuvo que obtener el resto de otro proveedor. Para compensar el error, le promete mandarle un "ingeniero" a Holanda para que convierta la mala cocaína en algo mejor. Pete refunfuña un poco por esto, pero no se derrama sangre.

Un episodio similar ocurre poco tiempo después. Pete está tramando uno de sus viejos trucos, esta vez usando un mensajero que debe volar desde Sudamérica con una maleta llena de cocaína. El plan se viene abajo cuando el mensajero sufre un ataque de nervios antes de abordar el vuelo. En vez de subir las drogas, deja la maleta en el aeropuerto, abandonando miles de dólares en producto. Le da la noticia a Pete, quien como era de esperar se pone furioso y sospecha que, lejos de haber dejado la cocaína, el mensajero se la vendió a alguien más. Por un tiempo, parece decidido a asesinar, en venganza, al mensajero. Su proveedor de cocaína en Brasil —quizá intentando compensar por el anterior bloque de "gis"— le ofrece encargarse del trabajo. Por fortuna para el mensajero, Pete tiene un hermano más moderado, quien decide ir al aeropuerto para verificar la historia del hombre. De alguna manera se convence de que el mensajero dice la verdad y convence a Pete para que cancele el asesinato. A pesar de haber perdido (o posiblemente robado) una maleta llena de cocaína, la incompetente mula vive para contrabandear un día más.

Las historias de Pete se encuentran entre los casos analizados en un informe muy inusual para la Comisión Europea sobre el tema de lo que sucede cuando salen mal negocios importantes de drogas.[6] Los autores rastrearon los expedientes de la policía holandesa para extraer los detalles sobre 33 negocios de cocaína que, por una u otra razón, habían salido mal. Todos eran transacciones importantes que implicaban, por lo menos, 20 kg de la droga, y en ocasiones, varias toneladas. Como en el informe británico, éste devela excelentes ejemplos de incompetencia. En uno de ellos, la pantalla se descubre cuando se faxean detalles incriminatorios al número equivocado. Se pierde un gran cargamento al ser enviado a Amberes, Bélgica, en vez de a Rotterdam, Holanda. A veces, los planes al estilo James Bond son arruinados por metidas de pata estilo Mr. Bean. En una transacción, los traficantes idearon un complicado plan para importar cocaína empacada en pequeños tubos especiales atados al casco de un barco, que luego serían recuperados por buzos. Lograron esconder las drogas y el barco llegó al puerto holandés, pero se frustra todo el plan cuando los buzos enferman de gravedad, que los deja sin poder meterse al agua. La cocaína se queda abandonada, y quizá todavía esté dando la vuelta al mundo atada a algún barco petrolero.

El estudio se enfoca en cómo son resueltos estos conflictos. Los autores encontraron que, al igual que Pete, el paciente importador de cocaína, la mayoría de los narcotraficantes no utilizan métodos violentos para resolver sus diferencias, cuando les es posible. De los 33 casos, la mayoría de los cuales implicaban pérdidas de cientos de miles de euros, dos tercios fueron resueltos sin el uso de la violencia. Quizá esto sorprenda. Las drogas y la violencia van de la mano, pues el uso de la fuerza, o al menos la amenaza del uso de la fuerza, es la única manera que tienen los cárteles para hacer cumplir los contratos. Los cárteles de drogas no pueden, como se mencionó antes, ir a los tribunales para resolver sus problemas. Mientras que a primera vista el único método que tienen para asegurar que se cumplan los contratos es con la amenaza de consecuencias desagradables, la evidencia muestra que, en conjunto, los importadores de droga tienden a hacer todo en su poder para evitar la violencia. Al igual que las empresas normales,

reaccionan a los contratiempos mediante una investigación para saber si el problema fue el resultado de un fraude o simple mala suerte. Si existe evidencia de que alguien ha robado a la organización o la ha traicionado de forma deliberada, el uso de la violencia es frecuente. Pero, a menudo, a las personas que han sido negligentes o muy incompetentes se les da el beneficio de la duda. Esto, escriben los autores, respalda la idea de que "el tráfico de drogas, incluso a este alto nivel, funciona de manera similar a cualquier otro negocio pequeño en el que los directores deben tomar decisiones sobre los individuos… que reflejan la necesidad de conservar las relaciones". Los autores indican que, debido a lo difícil que es contratar a nuevos empleados y a hacer nuevos contactos en el ámbito de la importación y exportación, los narcotraficantes pueden, de hecho, ser más indulgentes con los errores, que las empresas legales: "Dados los impedimentos en el flujo de información de estos mercados, las relaciones pueden ser incluso más importantes que en los mercados legales".

¿Cuál es la clave para construir relaciones que perduren? Por lo general, los narcotraficantes no tienen fama de ser tipos diplomáticos, pero suavizar asperezas en ámbitos potenciales de conflicto ha sido un factor de éxito de muchos cárteles importantes. Pablo Escobar creó un sistema básico de protección contra la pérdida de cargamentos de cocaína que ayudó a evitar conflictos y a convencer a empresarios legítimos de Medellín a invertir en sus transacciones (lo que a la vez le permitió a su cártel insertarse aún más hondo en la sociedad colombiana). Los beneficios para los contratistas valiosos pueden ser a veces sorpresivamente generosos. El difunto Charles Bowden, un observador estadounidense de la frontera mexicana, relata un fascinante episodio en el que un sicario mexicano fue mandado de viaje con todos los gastos pagados a un centro turístico en Mazatlán, como compensación por haber sido convertido, de modo accidental, en blanco de sus colegas.[7]

Los nombres de algunas de las pandillas mencionadas en este capítulo ofrecen una pista de otra forma en la que los cárteles a veces intentan mantener la armonía entre los rangos. Nuestra Familia, la Mafia Mexicana y la Hermandad Aria seleccionan a sus miembros conforme a criterios

raciales. En particular, las pandillas carcelarias son famosas por dividirse así. (“Simplemente haz como si fuera la década de los cincuenta. Es más fácil de comprender”, explica un personaje de *Orange is the New Black*, una serie estadounidense de comedia-drama de humor negro que se lleva a cabo en una prisión de mujeres en Estados Unidos.) Incluso entre los cárteles que son menos selectivos con el color de la piel, parece que los lazos culturales y lingüísticos importan mucho. España es la vía de entrada principal a Europa para las drogas latinoamericanas. Asimismo, los estudios británicos y holandeses antes mencionados encontraron que un gran número de los sujetos extranjeros entrevistados provenían de antiguas colonias inglesas y holandesas en el Caribe.

¿Qué ventaja existe para los cárteles al asociarse con personas de la misma raza o de un trasfondo cultural compartido? La idea es un anatema en el mundo de los negocios legítimos, en el que la diversidad es algo valorado por la mayoría de las empresas. Incontables estudios sugieren que una fuerza laboral diversa es, por lo general, más creativa y adaptable; en cualquier caso, contratar en función de la raza es ilegal en la mayoría de los países. Sin embargo, se ha publicado poca evidencia sobre si crear una fuerza laboral mono-cultural tiene beneficios.[8] Parece extraño, entonces, que tantas bandas criminales parezcan organizarse con esta base. Es muy fácil suponer que es sencillamente porque los criminales son gente desagradable, a quienes el racismo, un rasgo muy desagradable, les es natural. Pero eso parece ir en contra de la mayor parte de lo que hemos dicho hasta el momento sobre los grupos criminales, que a menudo imitan a las empresas normales al hacer lo que es lo mejor para el negocio.

Los autores del estudio holandés decidieron investigar un poco más profundo esta cuestión. Dividieron los resultados por grupo étnico y descubrieron que era menos probable que los conflictos entre dos bandos del mismo grupo étnico fueran resueltos con violencia, a diferencia de otros. De los tratos fallidos entre personas de la misma raza, 29% terminaban en violencia o amenazas. De aquellas disputas entre personas de diferentes grupos étnicos, 53% llegaron a los golpes.

Esto se puede deber a que la falta de violencia tenga menos que ver con una armonía cultural, pero más con la posibilidad de intimidación. Tomemos el ejemplo de una red de narcotráfico colombiana que hace poco ha sido descubierta en los Países Bajos. En lugar de importar cocaína, este grupo se hacía cargo del igualmente delicado problema de mandar grandes cantidades de dinero en efectivo adquirido ilícitamente a Colombia sin levantar las sospechas de las autoridades. Lo hacía pagando a mulas novatas 3 mil euros por mula por cargar maletas con hasta 150 mil euros en efectivo de regreso a Bogotá. (El contrabando de dinero hacia afuera de Europa se ha vuelto mucho más fácil gracias a la existencia del billete de 500 euros, un billete de un valor ridículamente alto que les ha hecho la vida mucho más sencilla a los criminales, ya que pueden esconder 20 mil euros en un paquete de cigarros. En algunos países a estos billetes se les conoce como los "Bin Laden": todos saben que existen, pero nadie, aparte de los criminales, los ha visto.) A lo largo de dos años el grupo mandó, al menos, 42 millones de euros, al usar siempre a personas de nacionalidad colombiana, a quienes se les otorgaba vacaciones gratis, además de su pago.

Contratar siempre a personas colombianas era una política deliberada por parte del negocio. La mujer a cargo de la banda siempre tomaba la precaución de apuntar los nombres y las direcciones de los familiares de los mensajeros, para poder tomar venganza con los seres queridos en Colombia si la mula se desbocaba. Por supuesto, las amenazas pueden hacerse con la familia de cualquiera, colombiano o no, pero llevar a cabo ataques violentos es mucho más sencillo en un país relativamente menos vigilado que en los de Europa occidental. Y es más difícil echar la culpa a los líderes de la banda, con sede al otro lado del Atlántico. El caso holandés no fue de ninguna manera único: también la policía británica ha identificado casos de personas secuestradas en Colombia y liberadas sólo cuando la deuda ha sido saldada en Gran Bretaña.

Algo similar sucede cuando se trata del tráfico de drogas en Estados Unidos. En la actualidad, la mayor parte de la heroína estadounidense proviene de grupos mexicanos (ver el capítulo 9). De acuerdo con agentes de la Administración Federal Antidrogas (DEA), gran parte de la venta al por

menor la hacen ciudadanos mexicanos, a quienes sus jefes en México envían a un costo considerable a vender la droga en las esquinas estadounidenses. Enviar de esta forma a la fuerza laboral mexicana es mucho más costoso para el cártel que tan sólo contratar personas locales, pero cumple con dos finalidades. En primer lugar, dirigir una célula de distribución de drogas en otro país, manejar pequeñas fortunas en dinero imposible de rastrear y estar encargado de grandes cantidades de drogas valiosas, otorga oportunidades muy tentadoras de desaparecer con el botín. Como en el caso de los transportistas de efectivo colombianos, los traficantes mexicanos tienen una póliza de seguros contra esto, en forma de represalias potenciales contra los miembros de las familias que están todavía en México. En segundo lugar, usar a mexicanos, conocidos por los líderes de las bandas y que pueden ser reorganizados cada tantos meses, vuelve a las células mucho más difíciles de infiltrar de lo que serían si contrataran a personas locales.

Entonces, a diferencia del mundo de los negocios legítimos, la raza y la nacionalidad sí parecen tener peso al contratar; aunque la razón tiene más que ver con el mayor potencial para llevar a cabo amenazas, que con la preferencia por trabajar con personas del mismo grupo étnico. Sin embargo, hay una excepción a la norma de contratar con base en la raza. Como muchos otros cárteles, los traficantes nigerianos de heroína reclutan principalmente a compatriotas nigerianos. Pero cuando se trata de seleccionar a las mulas para contrabandear la heroína de Europa a Estados Unidos, hacen una excepción. Han notado que es mucho menos probable que detengan a mujeres blancas en el aeropuerto.[9]

Reformistas penales han usado desde hace mucho el eslogan “las prisiones no funcionan”. Esto es cierto sólo en parte: para los cárteles de drogas funcionan de maravilla. Las cárceles proporcionan un lugar para contratar y entrenar a nuevos miembros del equipo, algo que por lo regular es muy complicado para las organizaciones criminales, debido a las limitantes impuestas por la ilegalidad de su negocio. Desde capos como Carlos Lehder hasta jóvenes dominicanos vulnerables que buscan protección y trabajo, miles de personas cada año son guiadas hacia una

carrera criminal por pasar una temporada en prisión. Lo desafortunado de mandar a delincuentes de poca monta a estas universidades de crimen era obvio, incluso, para Richard Nixon, el primer presidente estadounidense en declarar la "guerra" contra las drogas. "Agarrar a alguien que fumó un poco de esto [cannabis], meterlo en la cárcel con un montón de verdaderos delincuentes…. es absurdo… deben existir otras formas que las cárceles", afirmó en una conversación privada grabada en la Oficina Oval, en 1971.[10]

Desde entonces, sobre todo Estados Unidos ha luchado para encontrar "alternativas que no sean las cárceles". En la época en que Nixon hizo ese comentario, la población penitenciaria era cercana a 200 mil personas. Hoy día es de 1.6 millones. La mayor parte de las críticas dirigidas a esta política se hacen por motivos de derechos humanos, pero lo mismo puede decirse por motivos económicos. Las cárceles son muy costosas. Mandar a un adolescente a la cárcel cuesta más de lo que costaría mandarlo al Colegio Eton, el internado privado en Inglaterra al que asistieron los príncipes William y Harry. Parece especialmente extraño que Estados Unidos, un país orgulloso de su historia de gobierno limitado, es tan ciegamente generoso cuando se trata de este servicio público en particular, en el que malgasta 80 mil millones de dólares al año. ¿En verdad necesita encerrar a cinco veces más personas per cápita que Gran Bretaña, seis veces más que Canadá y nueve veces más que Alemania?[11]

Los argumentos a favor de vaciar las cárceles son bastante claros. Hay también un argumento menos obvio para hacerlas más cómodas. Esto va en contra del sentido común, que sugiere que entre peor estén las prisiones, más se convierten en un elemento disuasivo para no cometer crímenes. Pero la evidencia indica que los prisioneros reaccionan a un ambiente horrendo y peligroso uniéndose a grupos criminales que les ofrecen protección y privilegios. "No somos una pandilla, somos un sindicato", dijeron hace poco unos presos de Ciudad Juárez, México, al periódico *Times,* de Londres.[12] Al igual que los trabajadores comunes, es más probable que los presos se sindicalicen si enfrentan malas condiciones. Hacer las cárceles más seguras elimina esta necesidad de protección, además de que al

capacitarlos se les ofrecen opciones no criminales para cuando eventualmente se vayan. Entre menos logre el Estado cubrir las necesidades básicas de los prisioneros, mayor es la oportunidad para los grupos criminales de llenar el vacío.

República Dominicana muestra lo bien que puede funcionar ese enfoque. El país solía ser adicto a altos niveles de encarcelamiento, en cárceles con pésimas condiciones. Bajo el antiguo sistema dominicano, la mitad de los reclusos reincidían durante los primeros tres años de libertad. Bajo el nuevo sistema, menos del 3% reincide. Ambas cifras son, probablemente, aproximaciones que reflejan la limitada capacidad del país para detectar y procesar el crimen. Pero la diferencia es marcada. Para grupos del crimen organizado, dirigir a los prisioneros a carreras criminales es mucho más fácil bajo el viejo y más punitivo régimen. Mejores cárceles contribuyen a ser peores centros de reclutamiento.

Hacer que para los cárteles resulte más difícil reclutar personas conlleva un beneficio colateral. El análisis de negocios fallidos de cocaína en Europa muestra que cuando las cosas salen mal, los narcotraficantes pueden ser sorprendentemente comprensivos. La razón de esto no es que sean un grupo caritativo; por el contrario, es porque deben preservar la limitada red de contactos que poseen. Contratar a nuevas personas o establecer contacto con nuevos traficantes o proveedores es una tarea difícil y peligrosa que arriesga exponer el negocio a posibles informantes. Por ello, quemar los puentes con los contactos existentes se usa sólo como el último recurso. En un mundo en el que la interconexión dentro de la industria de la cocaína fuera sencilla, Pete el importador holandés bien habría arremetido contra el exportador que lo engañó con el "gis" brasileño o la mula que perdió la maleta llena de cocaína. Pero dado que es difícil conseguir contactos como ésos, tiene más sentido darles a ambos el beneficio de la duda.

Esto implica que si se puede obstaculizar el reclutamiento de los cárteles al limitar el flujo de aprendices que llegan a prisión, entonces se puede restringir el mercado laboral criminal. Para empezar, esto obligaría a las organizaciones criminales a pagar mejores salarios a sus empleados, lo que reduciría sus ganancias. También los desalentaría de violentar a los

empleados que poseen. Sólo se puede tratar a los miembros del equipo como desechables si existe un flujo continuo de posibles reemplazos. En el pasado, los gángsteres dominicanos tenían pocos escrúpulos para matar a los socios poco cooperativos o mandarlos a la guerra contra otras bandas, pues siempre tenían a la mano nuevos empleados. Si las cárceles en República Dominicana —y en otros lugares— pueden restringir esa oferta, las pandillas tendrán que comportarse más como Pete, el paciente narcotraficante holandés, preocupado por mantener los contactos que tiene y dispuesto a resolver sus problemas de forma pacífica.

CAPÍTULO 4

Relaciones públicas y los *Mad Men* de Sinaloa: por qué a los cárteles les importa la responsabilidad social corporativa

Hay un ambiente de carnaval en Culiacán, la capital de Sinaloa, estado plagado de la guerra contra el narco. Hombres, mujeres y niños llenan las calles, marchando y cantando mientras al fondo se escucha la música de trompetas y trombones. Es febrero de 2014 y México acaba de conocer la noticia que muchos pensaron que nunca sucedería: Joaquín Guzmán, el líder del Cártel de Sinaloa y uno de los hombres más buscados en el mundo, está finalmente tras las rejas. El Chapo, como se le conoce al capo, ha presidido un largo reino del terror, ordenando los asesinatos de miles de personas en Sinaloa y más allá. Evadió la captura durante años, siempre escapando de alguna forma justo antes de que llegaran los helicópteros del ejército. Pero al fin se le acabó la suerte. Después de una dramática persecución dentro del alcantarillado de Culiacán, por el cual escapó a través de una puerta secreta bajo una tina en una casa de seguridad, huyó a Mazatlán. Ahí, en un hotel barato, fue descubierto y arrestado a punta de pistola, para después llevado a la Ciudad de México y ser preparado para salir frente a las cámaras de televisión que transmitieron la noticia a millones de atónitos mexicanos.

La reacción en su ciudad natal fue inmediata. A los pocos días, se arrojaron volantes en las ciudades de Sinaloa, llamando a los ciudadanos a salir a marchar. Pero hubo una característica sorprendente en las marchas

que siguieron al arresto del Chapo. Si uno observaba con atención a las personas que salían a marchar —una mezcla de gente joven y vieja, de hombres y mujeres, de adolescentes y familias—, podía ver que vestían playeras y portaban pancartas con consignas inesperadas. Una decía: ¡El Chapo es más querido y respetado que muchos políticos! ¡Sinaloa es tuya, Chapo!, decía una playera. Otros vestían ropa que llevaba el número 701, el lugar que ocupó Guzmán en la última lista de millonarios publicada por la revista *Forbes*. Chapo, hazme un hijo, decía una playera ajustada que vestía una joven. Las masas habían salido no a condenar al cruel narcotraficante, sino a celebrarlo. En las calles, mientras la marcha avanzaba —sin ser obstaculizada por la policía, que en apariencia estaba ocupada en otros asuntos— se gritaba una y otra vez: "¡Que viva el Chapo!"

Con miles de asesinatos cometidos en su nombre, el Chapo Guzmán debiera haber sido el hombre más odiado de México, pero en algunas partes del país en las que su influencia maligna es mayor, la gente, sin duda, tiene sentimientos encontrados. Mientras algunos de los que marchaban apoyándolo en Culiacán estaban ahí, no cabe duda, bajo coacción, otros eran verdaderos admiradores. Una encuesta llevada a cabo por el periódico *Reforma* encontró que sólo 53% de los encuestados aprobaban su arresto y 28% afirmaba estar en desacuerdo.[1] Se celebra a los narcotraficantes mexicanos en los narcocorridos, alegres baladas de acordeón y trombón que relatan sus hazañas y destreza para burlar a la policía. En un homenaje al Chapo Guzmán, José Eulogio Hernández, un cantante que siempre lleva puesto un sombrero Stetson, mejor conocido como el Potro de Sinaloa, proclama:

> *De los pies a la cabeza*
> *es bajito de estatura*
> *de la cabeza hasta el cielo*
> *yo le calculo la altura*
> *porque es grande entre los grandes.*[2]

El encarcelamiento del pequeño gigante no duró mucho: en julio de 2015, poco más de un año después de su captura, el gobierno mexicano anuncio que se les había escapado de las manos una vez más. Un video del circuito cerrado de televisión de la celda del capo, que más tarde fue publicado por oficiales avergonzados, muestra al Chapo dando vueltas antes de caminar hacia la esquina a su baño personal, y nunca regresó. Los guardias de la prisión descubrieron un agujero en el piso de su regadera, que se conectaba a un túnel profesionalmente construido, con cerca de 1 500 metros, unos rudimentarios tubos de ventilación y una motocicleta montada en rieles, usada para sacar la tierra y los escombros. Al parecer, el Chapo escapó por el túnel, rompiendo los focos mientras huía, antes de desvanecerse en el campo. A las pocas horas, ya se había subido a YouTube el primer narcocorrido celebrando su audaz escape. Uno, de Lupillo Rivera, explicaba con desenfado:

> *Por el aire y por el agua se han movido toneladas [de drogas]*
> *Un túnel muy bien pensado puede llegar a donde sea.*

El Chapo no está solo en esta relativa popularidad, pues una característica curiosa del negocio del narcotráfico es que las personas en lo más alto logran disfrutar de una mejor fama que la de la mayoría de los criminales y, en efecto, de la de muchos políticos (al Congreso de Estados Unidos le encantaría tener el índice de popularidad del que disfruta el Chapo). Incluso, los narcotraficantes desatan tendencias en la moda: después de ser arrestado Edgar Valdez Villareal, un musculoso narcotraficante conocido, de manera incongruente, como la Barbie (ver capítulo 2), vistiendo una camisa verde tipo polo de Ralph Lauren, los puestos de camisetas en la Ciudad de México pronto empezaron a vender copias a los jóvenes que querían imitar el *look*.

Algo parecido sucede en los países occidentales, en los que los narcotraficantes son a menudo concebidos de manera romántica, lo cual minimiza sus crímenes. Johnny Depp interpretó a un adorable capo colombiano-americano en *Blow*, una película sobre el ascenso del Cártel de

Medellín, de Pablo Escobar. El hijo de Escobar, Juan Pablo, escribió un libro sobre su papá, en el que describe el temprano negocio criminal de su padre: vendía a sus amigos de secundaria diplomas falsos. Howard Marks, un narcotraficante condenado del Reino Unido, escribió una autobiografía titulada *Mr. Nice* (*Sr. Amable*, uno de sus pseudónimos) y se forjó una carrera dando pláticas en las que describe su carrera criminal como una gran aventura.

Lo que hacen los cárteles no tiene nada de romántico. Bajo la dirección del Chapo Guzmán, la mafia de Sinaloa asesina y mutila a cualquiera que se les cruce en el camino. Sus víctimas han sido torturadas, quemadas vivas y colgadas públicamente —y no en nombre de una lucha revolucionaria, sino sólo para facilitarle a los miembros del cártel ganar dinero. Quizá personas como el "amable" Howard Marks no liquide a nadie personalmente, pero es su dinero el que paga los salarios de aquellos que sí lo hacen. Es el negocio más sucio que existe. Sin embargo, lejos de ser visto con repulsión, las personas que lo dirigen disfrutan de una fama de criminales semirrespetables, tanto en sus países como en el extranjero. Su transformación en el imaginario colectivo, de viles y crueles matones a adorables granujas, es uno de los golpes maestros más radicales de las relaciones públicas (RP) mundiales. ¿Cómo lo lograron los cárteles?

"PARA TODA LA CIUDADANÍA", comienza el texto escrito en mayúsculas, "POR ESTE MEDIO QUIERO ACLARAR QUE YO NO ORDENO MATAR NIÑOS Y MUJERES. NO SOLAPO EXTORSIONES NI SECUESTROS. LOS RESPONSABLES DE TENER EL ESTADO TOTALMENTE ACABADO SON LOS DE 'LA LÍNEA'… Las reglas son claras: no niños, no mujeres, no inocentes, no extorsión, no secuestros. Los de La Línea matan sólo por mil pesos [como 70 dólares], por la cuota de extorsión."[3]

Este mensaje, impreso de forma profesional en negro y rojo en una gran manta blanca, apareció un día en la madrugada en Ciudad Juárez, en donde colgaba de un puente peatonal en una parte concurrida de la ciudad. Era

2010 y la lucha entre la banda de Sinaloa del Chapo Guzmán y el cártel local de Juárez y La Línea, su departamento de homicidios por encargo, estaba calentándose. La manta, firmada por el mismo Chapo, era una de las muchas *narcomantas* que comenzaron a aparecer por toda la ciudad. En la medida en que aumentaba el nivel de violencia, también aumentó la cantidad de publicidad.

Pareciera que la mercadotecnia no es algo que preocupe mucho a los cárteles de drogas. Aunque la reputación de los ejecutivos de publicidad tal vez no sea mejor que la de los narcotraficantes ("mentir legítimamente" es como H. G. Wells describía lo que hacían; "el repiqueteo de un palo dentro de un cubo de basura", en opinión de George Orwell), no esperaríamos que a los mafiosos les interesen las tácticas de comunicación. Sin embargo, se toman muy en serio la mercadotecnia, en particular las relaciones públicas y la publicidad. Mantener algún apoyo entre el público es la única manera en que los fugitivos, como el Chapo Guzmán, pueden seguir huyendo sin que alguien informe a la policía acerca de su paradero. Por esta razón, los cárteles utilizan una cantidad de elaborados métodos para limpiar su imagen pública.

Sus descaradas campañas pueden apreciarse en todo el norte de México. El método tradicional es colgar una sábana o una pancarta de plástico de un puente en una autopista y avisar a los fotógrafos locales, antes de que las autoridades bajen el anuncio. Aunque a veces los mensajes están pintarrajeados de forma poco profesional en sábanas viejas, por lo general están diseñadas y producidas profesionalmente. Sus objetivos varían. En Nuevo Laredo, en la frontera con Texas, una vez Los Zetas iniciaron una campaña de reclutamiento con una manta: "El grupo operativo Los Zetas te necesita, soldado o ex soldado. Te ofrecemos un buen salario, comida y atención para tu familia: Ya no sufras hambre ni abusos. Nosotros no te damos de comer sopas Maruchan [una marca de fideos instantáneos]". Lo más común es que sean anuncios de ataque, hablando mal o amenazando a las bandas rivales (en cuyo caso los mensajes van a veces acompañados de cuerpos colgados) o mensajes para tranquilizar a los ciudadanos de que el

cártel está de su lado: dedicado al tráfico de drogas, pero no involucrados en crímenes como la extorsión que afecta a la gente común.

Este tipo de primitiva publicidad en la vía pública funciona en la medida en que demuestra a la gente del lugar que un cierto cártel tiene la suficiente influencia local como para poder colgar semejante manta en un lugar público, lo que implica tener un grado de control sobre la policía. Pero su poder de persuasión es cuestionable. En todo el mundo, tanto en la economía legal como en la ilegal, la publicidad está pasando por una crisis. Hace algunas generaciones, los consumidores podían creer las "mentiras legales" que estaban escritas en la avenida Madison e impresas en periódicos y revistas de confianza. En la actualidad, con una avalancha de medios de comunicación *online* y *offline*, los consumidores son más difíciles de convencer y se muestran escépticos en especial con los anuncios de pago escritos por la misma persona que quiere vender su producto. Es difícil imaginar que hoy alguien crea que los cigarros tienen propiedades saludables, como lo afirmaban los anuncios en la década de los cincuenta. La insistencia del Chapo y los Zetas de que son traficantes justos y buenos empleadores suena igual de vacía.

En cambio, los expertos en mercadotecnia están enfocando sus energías en otro lugar, al igual que los cárteles. Hace una década los gurús de la publicidad Al y Laura Ries[4] sostenían que la publicidad tradicional había perdido su poder y que se estaba volviendo más fácil cambiar las percepciones del público mediante la prima hermana de la publicidad, las relaciones públicas (RP). Recientemente, las redes sociales han permitido que las empresas difundan de manera instantánea por Internet sus mensajes de relaciones públicas a través de lo que David Meerman Scott llama "secuestro de noticias". A diferencia de la publicidad, las agencias de relaciones públicas ignoran los espacios de paga para publicidad en periódicos y al aire, y en su lugar se enfocan en influenciar el mucho más valioso ámbito de los centímetros de las columnas editoriales y de las noticias en televisión. Un artículo periodístico muy leído tiene más peso que un anuncio de paga en la página opuesta. *PR Daily*, un periódico comercial norteamericano, calcula que el espacio editorial vale tres veces

más que un espacio publicitario de paga. Las compañías se atropellan para insertar sus mensajes en este codiciado campo, al presionar a los periodistas, como nunca antes, para que mencionen a sus clientes en los artículos. En Gran Bretaña el número de personas que trabaja en relaciones públicas (47 800) excede hoy el número de periodistas (45 mil).[5]

La venta de menciones en espacio editorial es atractivo para las empresas de noticias, cuya propia industria se está desmoronando. Para periodistas mal pagados es tentador escribir artículos generosos sobre las empresas que ofrecen hospitalidad sin restricciones o regalos promocionales. En el negocio del periodismo se está volviendo cada vez más común ofrecer "publicidad nativa", contenidos patrocinados que se encuentran en algún punto entre un artículo y un anuncio. Estos artículos, que a primera vista parecen más o menos textos comunes, pero que en realidad pueden estar escritos o haber sido autorizados por publicistas, ofrecen una vía a las empresas de incluir su mensaje en algo que parece contenido editorial, pero que no lo es. La mayoría de los periodistas se sienten incómodos con la posibilidad de que la publicidad se filtre en la cobertura de noticias. Pero los publicistas están dispuestos a pagar mucho más por este nuevo medio de persuasión. Puede ser que los lectores no confíen en los eslogans de los anuncios, pero si una compañía puede lograr que un periódico o un canal de televisión repita la misma idea con sus propias palabras, eso realmente vale algo. Lo mismo es verdad para los cárteles de drogas, que en años recientes han incrementado, de manera radical y a menudo brutal, su presión sobre los medios de comunicación.

Es así que terminé en el norte del México una mañana de mayo, manejando lo más rápido que me atrevía a través del desierto mientras el sol comenzaba a asomarse sobre el horizonte, con mi identificación de reportero escondida en el fondo de mi maleta en una bolsa de calcetines viejos. Afuera el clima todavía es templado, antes de que se encienda el horno cotidiano; he estado despierto desde muy temprano, incluso cuando bajé a desayunar sorprendí a los empleados del hotel, quienes todavía estaban en el vestíbulo retirando las cubiertas de noche de las jaulas de los canarios. Me dirijo hacia el este por la autopista 40 que sale de Monterrey,

una ciudad grande y adinerada cerca de la frontera estadounidense. Mientras los cárteles locales intentan recaudar fondos para su guerra territorial más reciente, el secuestro se ha convertido en un grave riesgo para cualquiera que parezca que puede pagar el jugoso rescate o que cuente con una familia que pueda pagarlo. Un amigo rico de la ciudad que antes andaba en una reluciente Range Rover nueva, había pasado a mi hotel en un coche mucho más barato y viejo, y me explicó: "Hoy día no quieres llamar la atención de nadie".

Los problemas de violencia en Monterrey son bien publicitados. Los periódicos están llenos de titulares sobre tiroteos y asesinatos, así como lo están también en otras ciudades del norte. Los políticos locales y los jefes de policía intentan superarse unos a otros en sus expresiones de indignación frente a las más recientes atrocidades de los criminales. Pero conversando con los empresarios de la ciudad, muchos de los cuales han mandado a sus familias a Estados Unidos para mantenerlas a salvo, escucho rumores de algo aún más extraño y más siniestro que sucedía en otra ciudad norteña. A unos 240 kilómetros hacia el este se encuentra un lugar en el que el debate público sobre la guerra contra el narco ha estado muy silencioso. Reynosa, que está al otro de la frontera con McAllen, Texas, se parece bastante a cualquier otra ciudad fronteriza, con maquiladoras, clínicas de salud de bajo costo y un grotesco barrio rojo llamado Boy's Town. Al igual que en la mayoría de los lugares fronterizos, funciona como un punto de contrabando de narcóticos. Pero a pesar del aumento de violencia en todo el norte de México, nos llegan muy pocos reportes de asesinatos por parte de cárteles en Reynosa. Por alguna razón en la ciudad nunca se menciona en la televisión o en los reportajes periodísticos sobre la guerra contra el narco. No se escribe sobre los asesinatos, ni existen fotos de los cuerpos. Los políticos no parecen estar hablando del tema. Es como si Reynosa estuviera aislada del resto del país: una ciudad sin noticias. Decido ir a visitarla.

Temprano en la mañana la carretera está prácticamente desierta y avanzo con rapidez por la autopista 40. Nadie quiere pasar mucho tiempo sobre este tramo de carretera, porque la ruta entre Monterrey y Reynosa se ha vuelto famosa por los tiroteos entre el Cártel del Golfo y Los Zetas,

antiguos aliados que ahora están en competencia mortal por el control del noreste de México. A medio camino paso por Los Ahijados, un restaurant donde un par de meses antes, justo antes de Semana Santa, hubo una batalla de dos horas entre 50 soldados y 40 pistoleros de un cártel. El tiroteo dejó acribillado el alegremente decorado edificio, con las paredes como un rallador de queso.

En Reynosa, las amenazas a los periodistas han dado lugar a una prensa casi por completo controlada por las mafias locales. Leo que, durante los dos meses anteriores, un periodista local fue asesinado y cinco han desaparecido. Dos reporteros visitantes de la Ciudad de México fueron secuestrados y golpeados. A un reportero estadounidense que andaba husmeando por ahí se le acercó un hombre en la calle y le dijo claramente que tenía que irse de la ciudad, lo cual hizo.

Después de estacionar mi auto rentado, camino hacia el palacio municipal, bajo la parte sombreada de la calle y lo hago tan rápido como puedo, sin correr. El hecho de que mi primer entrevistado, un empleado del Ayuntamiento, haya cambiado con poca antelación la hora de nuestra reunión —porque, me explica con toda naturalidad, un colega acaba de ser asesinado, y las cosas se habían complicado bastante— no ayuda a mis nervios. Nadie sabe con seguridad por qué la víctima, un joven empleado del Ayuntamiento, fue asesinada el día anterior. Estaba en su auto en un semáforo a cinco cuadras del palacio, cuando un hombre armado se acercó y le disparó. La muerte no había sido cubierta por la prensa, y cuando más tarde pasé frente a la escena del crimen, parecía que las autoridades locales ya habían hecho un buen trabajo de limpieza, un milagro en una ciudad en la que con frecuencia ni siquiera recogen la basura a tiempo.

Es probable que nadie publique el asesinato porque los reporteros en Reynosa han recibido instrucciones estrictas del cártel local de obedecer a un bloqueo total de noticias sobre la guerra contra el narco. En ausencia de cualquier tipo de información, el gobierno de la ciudad ha creado una cuenta de Twitter para brindar la información más básica sobre enfrentamientos en curso, para ayudar a los ciudadanos a mantenerse a salvo. Desde su computadora de escritorio mi entrevistado —a quien, por

seguridad, llamaremos con el seudónimo de Alfredo— dirige @GobiernoReynosa, una cuenta que ofrece a la población local un goteo de noticias esenciales sobre asuntos de seguridad. Quienes monitorean la transmisión ven mensajes como: "situación de riesgo. Diferentes puntos de la ciudad están bloqueados. Maneja con cuidado y no salgas si no es necesario", y "Se reporta que la situación de riesgo en la autopista a monterrey ha terminado. El tráfico es lento en la circunvalación. Sea paciente". La cuenta funciona entre las 6:00 am y las 11:00 pm, actualizada más o menos cada hora, o con más frecuencia si algo está sucediendo. "Los periódicos, la radio y la televisión no han dado reportajes desde hace dos años", comenta Alfredo, quien dice que fue su hija, experta en Internet, quien le dio la idea. Ningún reportero residente quiere poner su nombre en una historia sobre crimen. A veces los medios de comunicación en otras ciudades están más actualizados que los locales. "Los periódicos en Monterrey publican noticias de aquí, y nuestros periódicos publican noticias de allá", finaliza Alfredo.

Los cárteles mexicanos han invertido mucho tiempo y dinero convenciendo a periodistas para controlar su cobertura. La persuasión adopta la forma tradicional de plata o plomo, refiriendo a un soborno o una bala, que usan las bandas para salirse con las suyas en otros ámbitos de la vida pública. A menudo, los reporteros reciben amenazas y, si eso no es suficiente, los matan, de modo que ello sirva como advertencia para los demás. Para tomar un ejemplo de entre las docenas de casos recientes, pensemos en José Bladimir Antuna, un reportero de nota roja de *El Tiempo de Durango*, a quien se le encontró muerto con una nota en su cuerpo que decía: "Esto me pasó por dar información a los militares y escribir lo que no se debe. Cuiden bien sus textos antes de hacer una nota". Antuna había investigado el anterior asesinato de un colega del mismo periódico, pero se desvió del tema para hablar acerca de los corruptos vínculos entre la policía local y el crimen organizado.

En la medida en que se ha intensificado la guerra contra las drogas, también ha aumentado la presión contra los periodistas. En los 10 años anteriores a 2004, un periodo de relativa paz, 13 reporteros fueron

asesinados en México. En los siguientes 10 años, de 2004 a 2014, 60 fueron asesinados. Las investigaciones criminales son tan pobres que no siempre es posible establecer un motivo para los asesinatos (y algunas víctimas mueren en fuego cruzado, sin estar en la mira). Pero parece que la mayoría de los reporteros no fueron escogidos al azar: ocho de diez de las víctimas cubrían la sección policial, según el Comité para la Protección de Periodistas, una Organización no Gubernamental (ONG) estadounidense. Las tácticas de los cárteles han funcionado, hasta cierto punto. En 2010, el año más mortífero hasta la fecha, cinco periódicos mexicanos anunciaron de forma pública que ya no cubrirían crímenes de la guerra contra el narco; tal era el riesgo para sus reporteros. En algunos casos, los cárteles han logrado introducir sus propias historias en los medios de comunicación. Después de que cuatro integrantes de su equipo fueran secuestrados, el canal de televisión Milenio recibió un mensaje que indicaba que sus empleados serían ejecutados si el canal no trasmitía un reportaje acusando a un cártel rival de conspirar con la policía corrupta. A regañadientes, Milenio aceptó (aunque lo trasmitió sólo por su canal regional, y no en su red nacional).

Los cárteles tienen en mente dos audiencias. Una, es el público en general. Si se puede convencer a las personas, por ejemplo, de que la mafia de Sinaloa del Chapo Guzmán es el cártel más honesto y que no extorsiona ni asesina niños, es menos probable que pasen información a la policía y, por el contrario, delaten a sus rivales, que supuestamente son mucho peor. De manera similar, a menudo la propaganda de los cárteles acusa a la policía local o a los procuradores de ser corruptos, con el objetivo de desalentar al público de compartir información con las autoridades.

El otro público del que son conscientes los cárteles es el gobierno. Cada vez que hay informes de violencia, las autoridades mandan un gran número de policía fuertemente armada o militares a la zona de conflicto, para contener la situación. Esta importante presencia de fuerzas federales hace que sea más difícil para los cárteles hacer negocio. Por ello, impedir que se generen informes sobre la violencia es de gran importancia: si no se sabe nada de la masacre de la noche anterior, no se enviarán tropas adicionales la siguiente semana, y el negocio puede continuar como siempre. Después de

los tiroteos, a veces los cárteles se llevan a sus muertos, en parte para poder enterrarlos, pero también para minimizar el aspecto de violencia y reducir el riesgo de una fuerte respuesta del ejército. Arrojan los cuerpos en pozos, minas abandonadas o tumbas escondidas en el desierto. Para la gente local, la guerra de los cárteles puede ser una experiencia confusa: afuera escuchan balazos, sirenas y helicópteros, pero al día siguiente habrá pocos indicios de que algo sucedió; y por supuesto, ni una palabra sobre ello en el periódico.

¿Por qué, entonces, los cárteles buscan publicidad con sus espantosas ejecuciones? Muchos de sus asesinatos parecen dirigidos al gran público, filmados y promocionados en Internet mediante técnicas parecidas a las de los grupos terroristas, como el Estado Islámico. En Ciudad Juárez, un patólogo alguna vez me dijo que la hora más peligrosa para salir eran las 5:45 pm, porque era cuando los cárteles llevaban a cabo sus asesinatos para encabezar las noticias de las 6:00 pm. La razón es, muchas veces, porque una pandilla busca causar problemas en el territorio de la pandilla rival. Si se arroja una docena de cuerpos en un lugar público, el gobierno tiende a responder mandando tropas de fuerza de choque al lugar, lo cual imposibilita aún más el negocio durante algunas semanas. A veces, los cárteles de manera deliberada "calientan" el territorio del cártel rival —*calentar la plaza*, se dice—, precisamente, para provocar dichas medidas represivas. Esto también requiere de la cooperación de los medios de comunicación, a los que, en ocasiones, se les ordena destacar una historia en particular.

Los reporteros no pueden ganar, ya que un cártel les ordena callar, mientras el otro exige que suelten la noticia a gran escala. En un editorial en primera plana,[6] que fue publicado en todo el mundo, en 2010, *El Diario de Juárez* se dirigió directamente a la mafia local, después del asesinato de dos de sus empleados. Con el título "¿Qué quieren de nosotros?", comenzaba: "Señores de las diferentes organizaciones que se disputan la plaza de Ciudad Juárez… hacemos de su conocimiento que somos comunicadores, no adivinos. Por tanto, como trabajadores de la información queremos que nos expliquen qué es lo que quieren de nosotros, qué es lo que pretenden que publiquemos o dejemos de publicar, para saber a qué atenernos.

Ustedes son, en estos momentos, las autoridades de facto en esta ciudad porque los mandos instituidos legalmente no han podido hacer nada para impedir que nuestros compañeros sigan cayendo".

El férreo control que los cárteles de drogas tienen sobre los medios de comunicación locales se desliza, en cierta forma, a la Internet. Al igual que las empresas normales, los grupos del crimen organizado han luchado para controlar su imagen en línea. La cuenta de Twitter @GobiernoReynosa ha sido muy imprecisa en sus comunicados, al limitar las descripciones detalladas a "situaciones de riesgo". Pero algunos reporteros aficionados han usado el anonimato que otorga la Internet para dar muchos más detalles, que lo que se atreve la mayoría de los periódicos. Sitios con nombres como *El Blog del Narco* han conseguido grandes audiencias al publicar noticias que no se leen en medios impresos (junto con fotografías y videos que son demasiado espantosos, incluso para la sangrienta prensa mexicana). Algunos periodistas afirman que envían a estos blogs historias que son demasiado riesgosas para ser publicadas con su nombre. Para los cárteles, esta fuga de información en línea representa una amenaza a su poder de control sobre las noticias.

Existen señales de que ya están tratando de silenciar a reporteros en línea con las tácticas antes reservadas para los medios de comunicación convencionales. El primer caso de gente asesinada por los cárteles por su uso de las redes sociales fue en 2011, cuando fueron colgados dos cuerpos en un puente peatonal en Nuevo Laredo, otra ciudad fronteriza en el noreste de México, con un letrero que advertía que el mismo destino les esperaba a todos los "chismosos de Internet". Poco después, otra conocida bloguera fue identificada y asesinada, y su cuerpo fue encontrado junto a un teclado de computadora.

Los cárteles están dispuestos a pagar grandes cantidades para silenciar incluso a reporteros aficionados. En 2013 se distribuyeron volantes en todo el estado de Tamaulipas, donde se encuentra Reynosa, en los que se ofrecía una recompensa de 600 mil pesos (como 40 mil dólares) por información que ayudara a identificar a las personas que dirigían *Valor por Tamaulipas*, un sitio web de noticias. Al siguiente año, la cuenta de Twitter de una

colaboradora, que se hacía llamar "Felina", fue intervenida. "Amigos y familiares, mi verdadero nombre es María del Rosario Fuentes Rubio. Soy doctora, hoy mi vida ha llegado a su fin", decía el primer mensaje. Un par de mensajes después llegó el último: "Cierren sus cuentas, no arriesguen a sus familias como lo hice yo, les pido perdón". Esto venía acompañado de una foto del cuerpo de la mujer. Sorprendentemente, a pensar de los riesgos, *Valor por Tamaulipas* y otros cuantos sitios parecidos todavía existen. Pero las crueles campañas de relaciones públicas de los cárteles han protegido a las pandillas y a sus colaboradores de ser expuestos de la forma en que lo merecen.

Una estrategia a largo plazo que los cárteles usan para blanquear su reputación es invirtiendo en el misterioso mundo de la responsabilidad social corporativa. La RSE, como se le conoce en la jerga de la gestión empresarial, es con frecuencia considerada como una novedad. Pero tiene una larga historia. En el siglo XVIII, los ciudadanos comenzaron a organizar boicots a compañías involucradas con el tráfico de esclavos, lo cual provocó que empresas con mayor sentido de responsabilidad proclamaran su enfoque "humano" en su gestión de recursos humanos (obviamente, algunas de estas declaraciones eran más ciertas que otras). Cien años después, los dueños de una fábrica victoriana construyeron "aldeas modelo" para sus trabajadores, con el fin de que vivieran una vida más segura y cómoda. Cerca de donde crecí, en el norte de Inglaterra, se encuentra el pueblo Saltaire, creado por sir Titus Salt, un magnate victoriano de la lana que creía tanto en la sobriedad, que el pueblo fue construido sin un solo pub. (Dicho principio ha sido socavado en los últimos años por la apertura de un bar llamado Don't tell Titus ["No le cuentes a Titus"].) El rasgo distintivo de la RSE, y la razón por la que levanta sospechas en muchos sectores es que, en parte, está guiada por un afán ético y, en parte, por interés propio. La falta de pubs en Saltaire puede haber creado habitantes más sanos, pero probablemente también trabajadores más puntuales.

El auge de la RSE como una estrategia seria de negocios tuvo lugar en la década de los noventa. En la actualidad, la mayoría de las grandes empresas dedican cantidades importantes de tiempo y dinero para demostrar su compromiso con la ciudadanía global, la sustentabilidad, el triple balance y otros objetivos que, si bien suenan responsables, son bastante difíciles de definir. Quizá no siempre sea claro lo que significan las ideas, pero por cierto no son baratas: a pesar de las variables condiciones económicas, en 2014 las 128 empresas estadounidenses del Fortune Global 500 desembolsaron casi 12 mil millones de dólares para gastar en iniciativas de RSE.[7]

No todos piensan que el hacer el bien lo vale. Muchos accionistas se preguntan qué gasto en iniciativas filantrópicas —proteger el medio ambiente, alimentar a los pobres, salvar a las ballenas— en realidad mejora el valor de una empresa. Una encuesta del Tippie College of Business, de la Universidad de Iowa, encontró que a las empresas que desembolsaron en RSE les fue mejor que a otras durante la crisis, porque, especulaban los autores, sus clientes eran más leales y era menos probable que los abandonaran cuando escaseaba el dinero. Pero otros arguyen que la casualidad puede trabajar de forma distinta: las empresas estables y exitosas, al igual que las inconstantes administran fondos para invertirlos en proyectos no esenciales.

En los últimos años los gestionólogos se han calmado un poco al respecto de la RSE. Los que aún la apoyan están confundidos por el hecho de que algunas de las empresas en la actualidad más exitosas no han sufrido daños por su falta de interés en la sustentabilidad, el civismo empresarial, etcétera. Ryanair, una aerolínea de bajo presupuesto con sede en Irlanda, ha conquistado el mercado de vuelos europeo a pesar de ser bastante odiada, y no parece importarle. A diferencia de otras aerolíneas que ofrecen a los pasajeros la oportunidad de "contrarrestar" su contaminación al comprar créditos de carbono, Ryanair no tiene tiempo para ambientalistas. "Queremos molestar a los cabrones cada vez que podamos. Lo mejor que puedes hacer con los ambientalistas es dispararles", ha dicho Michael

O'Leary, su agresivo jefe. Uno de los hombres más ricos del mundo, Carlos Slim, hizo su dinero al ordeñar sus concesiones de telecomunicaciones en todo su valor, y sin regalar poco de lo ganado, a diferencia de otros multimillonarios.

Pero mientras la RSE parece estar debilitándose en algunas industrias legítimas, en los bajos fondos prospera. Algunos criminales de alto vuelo han adquirido una reputación por llevar a cabo ostentosos actos filantrópicos. El Chapo Guzmán, a quien le gustaba pavonearse por los restaurantes más lujosos de Sinaloa, era famoso por las propinas de miles de dólares que solía dar a los meseros. Pablo Escobar daba regalos de Navidad a los niños de Medellín, construyó pistas de patinaje e incluso viviendas para los pobres. La Familia Michoacana ofrece préstamos baratos para negocios y un servicio informal de "solución de conflictos" (que nadie suele cuestionar). Muchos capos de la droga han pagado la construcción de iglesias. Los mexicanos incluso tienen una palabra para esto: las *narcolimosnas*. En una pequeña capilla en el estado de Hidalgo hay una placa de bronce con las palabras: "Donada por Heriberto Lazcano Lazcano", seguidas de una cita de los Salmos. Lazcano, también conocido como el Verdugo, era el líder de los Zetas y, al parecer, disfrutaba alimentar a sus mascotas, leones y tigres, con sus víctimas. (Tuvo un final muy normal, cuando lo mataron a tiros los militares en 2012.)

Algunos sacerdotes parecen felices con el acuerdo de aceptar donaciones de tales personas. En una entrevista con periodistas locales en 2005, el difunto Ramón Godínez Flores, un obispo del estado de Aguascalientes, razonó así: "¿Acaso [nuestro Señor], no recibió un homenaje de aquella mujer [María Magdalena] cuando le ungió los pies con un perfume muy costoso? Jesús no le preguntó: '¿dónde compraste ese caro perfume?' No le importó de dónde salió el dinero, sólo recibió el homenaje". Pero ¿qué pasa si el cura sospecha que el dinero es de origen ilícito?, preguntó un sorprendido reportero. No es un problema, le aseguró el padre Godínez: "El dinero se puede purificar cuando la persona tiene buenas intenciones. No porque el origen del dinero sea malo hay que quemarlo, más bien hay que transformarlo. Todo dinero puede ser

transformado, como una persona corrupta también se puede transformar."[8] Algunos señores del narco han usado la filantropía para adquirir un estatus casi de santos. Después de haber sido asesinado por la policía en 2010, aparecieron algunos santuarios en Michoacán para conmemorar a Nazario Moreno González, el jefe de La Familia Michoacana. Su estatus sagrado se consolidó cuando "resucitó", para después ser asesinado por la policía en 2014. El gobierno, admitió que al parecer después de todo no había muerto en 2010, esta vez juró que realmente era él.

La razón de la popularidad de la RSE entre los narcotraficantes es clara: si bien no es de inmediato evidente cómo los accionistas de General Motors se enriquecen cuando la compañía dona dinero a la Ópera de Detroit, ser buenos ciudadanos corporativos representa para los señores de la droga un beneficio muy claro. Como muestran Ryanair, el imperio Slim y otros incontables casos, es factible dirigir un negocio exitoso sin ser muy popular. Sin embargo, en el mundo criminal la libertad de los empresarios depende de que logren mantener un nivel básico de apoyo entre las personas en cuyas comunidades operan. Si el Cártel de Sinaloa quiebra, desaparecerían las pensiones mensuales que, supuestamente, se dan a los adultos mayores en algunas partes de la sierra. Lo cual no quiere decir que los cárteles sean buenos para la sociedad: la corrupción, la violencia y el miedo que generan han frenado a México durante décadas y ha disuadido muchas más inversiones extranjeras, de lo que ha generado el negocio de las drogas. Pero entre más grande sea el grupo de personas que sienten que perderán algo si el cártel cae, mucho menos probable es que en realidad caiga.

Repartir dinero a los pobres o construir capillas con sus nombres son dos formas contundentes con las que los barones de la droga se han involucrado en la responsabilidad social empresarial. Pero existe otra forma, más sofisticada, en la que han invertido en la RSE para su propio beneficio. Tarun Khanna y Krishna Palepu, de la Escuela de Negocios de Harvard, han escrito mucho sobre los "vacíos institucionales" que existen en los nuevos mercados. A los países en desarrollo les falta toda clase de infraestructura básica que las empresas del mundo desarrollado dan por

hecho: caminos decentes, sistemas legales confiables, buenas escuelas, atención médica gratuita, etcétera. Para suavizar sus operaciones, y para congraciarse con las comunidades en las que operan, las grandes compañías a veces brindan servicios que el Estado ha fallado en proveer.

Para entender de qué manera los matones del mundo de las drogas han logrado ganar la aprobación o, al menos, la prudente aceptación de la gente común, visito a una anciana, a quien llamaremos *Rosa*. Me recibe en un amplio departamento moderno en La Condesa, una colonia acomodada en la Ciudad de México en la que incluso en el parque local algunos de los perros de raza están vestidos con ropa de diseñador. Al salir del elevador y entrar a la resplandeciente cocina-comedor del departamento, el aire está lleno de un deliciosos aroma. Rosa, una rolliza señora de setenta años que no mide más de un metro y medio, ha horneando *hot cakes* con mora y me ofrece un plato repleto de ellos. El ostentoso departamento no es suyo: pertenece a un consultor de negocios mexicano, a quien conozco por el trabajo. Rosa es su *muchacha,* el anticuado término mexicano que se usa para designar a las mujeres, jóvenes o viejas, que trabajan como cocineras y empleadas domésticas. Mi amigo me ha invitado para que conozca a Rosa, porque piensa que ella puede tener alguna historia interesante que contar. Su buena nueva es que, entre trapear pisos y cocinar *hot cakes*, está tramando un asesinato.

Rosa vive en una colonia pobre del Estado de México, un anillo suburbano que rodea la capital en el que viven 17 millones de personas. La vida en su barrio es dura, pero en los últimos tiempos se ha vuelto todavía más difícil, gracias a una ola de crimen que no ha sido sancionada por la inútil policía local. Hace tres meses, una de sus nietas, de 16 años, llegó a casa con su marido y encontró a dos ladrones en pleno saqueo de su casa. Éstos escaparon, pero regresaron más tarde para darle una paliza brutal al esposo, con el mango de un hacha, como advertencia para que no los denunciara. “Todavía camina así”, dice Rosa, imitando el extraño movimiento de sus brazos fracturados. En otro caso reciente, asaltaron a un anciano que vivía solo. Los vecinos respondieron a su llamado de auxilio y llevaron a los ladrones a juicio. Pero de alguna forma pagaron para salir,

con fianza o soborno, Rosa no está segura. El anciano murió un par de meses después de un paro cardíaco, a causa del enojo y el sobresalto, afirmó. Hace algunos años, los mismos ladrones asesinaron a dos personas en un asalto en una granja de pollos, para robar sólo un par de miles de dólares.

"Entran a la casa, se llevan todo lo que quieren, amenazan a las personas. Nos asustan", dice Rosa, golpeando con su pequeño puño en la mesa de la cocina. "No tenemos mucho, somos pobres. Se roban las televisiones, los estéreos, las ovejas, las vacas, la ropa, incluso los cables eléctricos." Y la policía no está haciendo nada al respecto. "Honestamente, no les tengo confianza", afirma Rosa. "Si las autoridades no hacen nada, ¿qué nos queda? Uno no puede seguir viviendo así. No podemos vivir con el miedo de que en cualquier momento van a entrar a nuestra casa y matarnos." Recientemente, sucedió algo que le dio la idea de cómo podría resolverse el problema. Iba de regreso a su casa, cuando el camión en que se transportaba fue atacado por rateros en un tramo solitario del camino. Esta vez, sin embargo, los pasajeros se defendieron, dándoles una buena golpiza. "Pero entonces llegó una patrulla. Y no tuvieron tiempo de acabar con ellos", indica Rosa decepcionada.

Eso les ha dado a ella y a sus vecinos una idea. Están ahorrando para pagarle a alguien para que se deshaga de una vez por todas de los ladrones que los amenazan. La idea es darles una golpiza, dice. ¿Eso es todo? "Bueno….", Rosa busca las palabras correctas para describir lo que está por llevar a cabo. "Digamos que si se les pasa la mano… pues ni modo." Van a buscar en Pachuca, una ciudad cercana, a alguien que haga el trabajo. Ya tiene en mente a un hombre, de unos 40 años, ex militar, que tiene una pistola y antes ha hecho trabajos similares. "Ahí hay gente que se presta para hacer eso. Hacen *venganzas*", me dice, abriendo los ojos un poco cuando pronuncia la palabra.

Hay manchas de color morado oscuro en mi servilleta por los *hot cakes* de mora, que de repente ya no parecen tan apetitosos. Me disculpo y vuelvo a casa, preguntándome qué hará la mujer que limpia mi casa en sus tiempos libres. La historia de Rosa quizá sea bastante espeluznante, pero no es

inusual como suena. Cuando el Estado es débil, las personas encuentran maneras poco ortodoxas y, en ocasiones, extrajudiciales de resolver los problemas de los que deberían encargarse las autoridades. Una de las primeras señales del fracaso del Estado es cuando las personas empiezan a tomar la ley en sus manos. En los débiles y caóticos países de Centroamérica, por ejemplo, los periódicos locales están repletos de historias de ciudades en las que han apresado a los ladrones o violadores locales y les han dado una paliza pública, o peor. Incluso en los países ricos, el crimen organizado ofrece siniestros "servicios públicos" que las autoridades legítimas no ofrecen. En Irlanda del Norte, el Ejército Republicano Irlandés (ERI) solía repartir palizas entre las personas acusadas de narcotráfico o de cometer otros crímenes que eran considerados ir más allá de los límites. El principio era el mismo que en el caso de Rosa: un grupo criminal estaba llenando un "vacío institucional", ganando así la aprobación de algunos de los miembros de la sociedad por su trabajo socialmente responsable (el cual les proporcionaba una sinergia conveniente con su negocio fundamental de infligir violencia a los grupos armados rivales).

Muchos grupos de crimen organizado brindan este tipo de "protección". Pablo Escobar fundó una pandilla de matones para hacer su trabajo sucio, llamada Muerte a secuestradores, en un mal intento de convencer a las personas de que ellos sólo atacaban a delincuentes. De la misma forma, el Cártel de Sinaloa creó un escuadrón de ataque llamado los Matazetas, quienes sostenían en una serie de videos *online:* "Nuestro único objetivo es el cártel de los Zetas". El grupo trabajaba "siempre por el beneficio de la gente de México", decían sus miembros cubiertos con pasamontañas.

¿Acaso estos actos de responsabilidad social empresarial criminal alguna vez en realidad benefician a la sociedad? Herschel Grossman, un economista estadounidense, creó un modelo de servicios públicos ofrecidos por la mafia y encontró que, en algunos casos, la competencia entre el Estado y la mafia podría resultar en mejores servicios públicos, que aquellos ofrecidos cuando sólo el Estado era responsable de ellos.[9] En el modelo de Grossman, las mafias extorsionan por dinero y dan servicios, de

forma muy parecida a la que usan los gobiernos al elevar los impuestos para recaudar más fondos y financiar el gasto público. Entre más alta es la tasa fiscal, y peores los servicios públicos que ofrece el Estado, más personas y negocios se inclinarán a apoyarse en el mercado negro para cubrir sus necesidades. La mafia enfrenta el mismo dilema: entre más altos sean los pagos de extorsión que exige y entre menos ofrezca a cambio, más personas recurrirán al Estado. Esta forma de competencia puede ser benéfica en potencia, indica Grossman, pues impide al Estado cobrar impuestos altos y no cumplir. "De acuerdo con este análisis, la existencia de la mafia perjudica sólo a los miembros de la clase dominante o de la clase política cuya mayor fuente de ingresos es la renta política", escribe Grossman (reconociendo, en el estilo inexpresivo de los economistas, que existe la "posibilidad de que las actividades de la mafia sean socialmente disruptivas").

Esto es bastante tonto. Pocas sociedades han mejorado gracias al crimen organizado. Pero hay momentos en los que los cárteles dan servicios útiles para algunos. Un truco clásico de criminales organizados es que dos empresas competidoras establezcan un acuerdo para manipular licitaciones de contratos. Uno de los primeros estudios de este fenómeno lo llevó a cabo Leopoldo Franchetti en 1876, un político y economista italiano que visitó Sicilia para escribir su informe *Condiciones Políticas y Administrativas*.[10] Los *fans* de *Los soprano* se alegrarán al escuchar que el más antiguo estudio de la mafia italiana trata, por completo, sobre comida. Franchetti estudió dos sociedades profesionales de molineros situadas cerca de Palermo, la capital de la isla. Bajo condiciones normales del mercado, los molineros habrían competido entre ellos por el precio y la calidad de la harina. Los clientes habrían tenido que comprar la harina de mejor precio y mejor calidad. Pero los molineros pronto se dieron cuenta de que existía una forma mucho más fácil de llevar el negocio. Más que competir, decidieron coludirse, turnándose para reducir la producción para así crear escasez y cobrar precios más altos, que de otra forma no hubieran logrado. En otras palabras, formaron un clásico cártel. El plan era perfecto, excepto que era muy difícil garantizar que los molineros realmente bajaran la producción y

mantuvieran los precios altos. Habría para cada uno de ellos un fuerte incentivo para sobreproducir y vender su producto una fracción más barata que el precio acordado, acaparando así todo el mercado. No se apelaría a los tribunales para hacer cumplir el acuerdo, ya que fijar los precios es ilegal. Por ello, los molineros decidieron emplear a, lo que Francetti llama, "mafiosos poderosos" para hacer cumplir el acuerdo. Todos quedaron contentos: los molineros ganaron más dinero por menos trabajo y, supuestamente, la mafia se llevó una tajada. Sólo el pobre cliente salió perdiendo, pagando precios más altos por harina de mala calidad y por espagueti de segunda categoría.

Los grupos del crimen organizado han prestado servicios similares desde entonces, actuando como los encargados de hacer cumplir los contratos entre negocios que no pueden acudir a los tribunales porque venden un producto ilegal, como drogas, o que participan en actividades ilegales, como la fijación de precios. En un texto[11] clásico que se basa en el trabajo de Franchetti, Diego Gambetta y Peter Reuter dieron numerosos ejemplos de cómo la mafia ha prestado servicios parecidos en Italia y en Nueva York. En Palermo y Nápoles, la mafia controlaba la industria no regulada del lavado callejero de parabrisas en los semáforos. En cambio, en Roma la mafia no estaba involucrada. Los resultados fueron muy distintos. Mientras que en Palermo y en Nápoles la mafia garantizaba que el limpiavidrios se quedara en el territorio acordado, en Roma los limpiaparabrisas llegaron a los golpes para decidir quién iba a trabajar en los cruces más rentables. Pronto se involucró la policía romana y complicó mucho más la vida a todos los operadores. En las ciudades en que la mafia regulaba esta industria, el negocio continuó como siempre.

En Nueva York, la mafia ha estado desde hace mucho tiempo involucrada en el negocio de recolección de basura. Suena muy poco rentable —ciertamente mucho menos glamoroso que el tráfico internacional de cocaína— pero al fijar los precios que se cobran por la recolección de la basura, las empresas dedicadas a esto pudieron aumentar bastante sus ganancias. El problema era que, como con los molineros sicilianos del siglo XIX, el acuerdo se rompería si una de las empresas presentaba una licitación

para poder robar el contrato. La solución era reclutar a la mafia para asegurarse de que todos los lados mantuvieran el trato. Involucrar a la mafia tenía otro efecto colateral útil (para las empresas de basura), el de disuadir a nuevas empresas de entrar al mercado, apuntan Reuter y Gambetta. Esto se demostró de forma nítida cuando, en 1972, la Fiscalía de Brooklyn creó un nuevo negocio de recolección de basura como parte de una investigación encubierta sobre la mafia. En poco tiempo los nuevos camiones de basura fueron destruidos por los gángsteres.

Para los empresarios que quieren ganar un poco de dinero extra y no les importa romper las reglas de competencia, las bandas del crimen organizado les ofrecen un servicio útil de aplicación de contratos. La evidencia es que cobran precios muy razonables por ellos: los testigos dicen que el cobro de la mafia de Nueva York por la fijación de precios en el mercado del concreto era sólo de 2% del precio del contrato; en Sicilia, la industria de la construcción supuestamente paga 5% a la mafia (la cual se queda con 3% y usa el resto para sobornar a los políticos). Si el acuerdo sobre los precios significa que una empresa puede aumentar sus tasas sustancialmente, estas cuotas bien lo valen. (Y parece que así es: un estudio de la década de los ochenta realizado por la Corporación RAND encontró que los clientes de Long Island pagaban 15% más por la recolección de la basura de lo que habrían pagado en un mercado competitivo, y los clientes comerciales pagaban 50% más.)[12] Los acuerdos eran tan sólidos que las empresas de recolección de basura incluso podían comprar y vender "contratos" para atender clientes particulares o colonias, con los derechos exclusivos garantizados por la mafia. Como escriben Gambetta y Reuter: "La supresión de la competencia es un sueño casi universal de los empresarios establecidos. La mafia es una de las pocas instituciones no gubernamentales que puede ayudar a lograr esta meta". Al funcionar como avales útiles de acuerdos corruptos entre empresas, las bandas del crimen organizado pueden ganar apoyo en la comunidad empresarial, además de ampliar el segmento de la sociedad que, por intereses propios, le importa que la mafia siga operando.

El mundo debería indignarse por los atroces actos de crueldad perpetrados por los cárteles de drogas. La mayoría de las personas lo hacen. Pero mediante tácticas tomadas del mundo legítimo de los negocios, los cárteles han logrado ganar el apoyo necesario en algunas áreas clave para disminuir las posibilidades de ser denunciados y condenados. Al realizar ostentosas donaciones a proyectos de caridad o religiosos, han suavizado su imagen. Al ofrecer servicios públicos que el gobierno no cubre, han comenzado a ser vistos en algunos lugares pobres como alternativas a las autoridades legítimamente electas. Al garantizar que se cumplan acuerdos corruptos entre empresas, han asegurado lazos con la clase empresarial. Al utilizar publicidad, dominar las redes sociales y amenazar a periodistas, han asegurado que todo esto se presente al público bajo la perspectiva más positiva posible.

¿De qué manera los gobiernos pueden sabotear la maquinaria de relaciones públicas de los cárteles? La única y más efectiva forma de socavar las iniciativas "benéficas" de los gángsteres es que el Estado mejore su estrategia de prestación de servicios públicos básicos. Si la policía y los tribunales de los barrios violentos de la periferia de la Ciudad de México hicieran su trabajo, Rosa, la octogenaria asesina-limpiadora, no habría soñado con ir a buscar un matón para que le hiciera el trabajo. Si el gobierno de Medellín hubiera gastado un poco más en parques, albercas públicas o clubes para jóvenes, las pistas de patinaje de Pablo Escobar no hubieran causado tanta impresión. Si el gobierno de México diera pensiones adecuadas a los ancianos, nadie se formaría para recibir donativos de los matones del Chapo Guzmán. Y si los bancos mexicanos fueran menos tacaños con sus créditos (prestan la mitad de lo que sus contrapartes en Brasil y un tercio de lo que prestan en Chile[13]), sería menos probable que las familias y los negocios pidieran dinero prestado a la mafia. Cuando los analistas hablan de cómo los cárteles de droga toman el control de los territorios donde hay un vacío de poder, se refieren a territorios en los que el gobierno ha desatendido el envío de suficientes elementos de la policía o el ejército. Pero la mayoría de las veces existe otro problema: son lugares en que el gobierno no se ha preocupado por proveer servicio público alguno,

desde recreación hasta recolección de basura y microcréditos. En pocas palabras, entre más responsable sea el Estado, menos campo de acción queda para que la mafia presuma su lado falsamente "responsable".

¿De qué forma se puede debilitar el papel que juegan los cárteles como garantes de acuerdos ilegales? A diferencia de otros servicios, la fijación de precios y la manipulación de licitaciones, por completo ilegales, son algunos que el Estado no puede proporcionar. Hay evidencia de que en Sicilia y en Nueva York la participación de la mafia en estas industrias se ha debilitado. Una de las razones de ello es una mejor investigación de la competencia. El negocio neoyorkino de recolección de basura está actualmente supervisado por una Comisión de Integridad Comercial que, parece, ha erradicado la mayor parte de la participación de la mafia en la industria de la ciudad (aunque en cierta medida continúa en los suburbios). Otra razón es la globalización. Puede ser muy fácil para la mafia mantener la fijación de precios entre los molineros en Sicilia, pero es un reto mayor fichar a grandes empresas de otras regiones de Italia o, de hecho, de otras partes del mundo. En la medida en que las pequeñas empresas locales están siendo reemplazadas por grandes empresas internacionales, hacer cumplir acuerdos de fijación de precios se vuelve más difícil.

Cuando se trata de pelear contra los mensajes públicos de los cárteles, los gobiernos podrían hacer dos cosas. La primera, deberían percatarse de las estrategias de las bandas para tratar de *calentar la plaza* o el territorio de la otra banda. Si aparece un aviso amenazante o si aparecen cuerpos en algún lugar, por reflejo el gobierno manda refuerzos a esa ciudad para mantener la calma. Ello es comprensible, pero a menudo eso es lo que quieren los criminales. Lo que el gobierno debería hacer es modificar su estrategia mediante el envío de refuerzos a una ciudad dirigida por el *otro* cártel. Así, intentar calentar la plaza de otro cártel sería contraproducente, pues el resultado sería un choque con tropas a las que se ha enviado al territorio del cártel supuestamente responsable.

La segunda, con relación a las siniestras campañas de "relaciones públicas" de los cárteles, la respuesta es ofrecer mejor protección a los periodistas. Es más fácil decirlo que hacerlo, por supuesto. Un asistente de

Felipe Calderón, presidente de México de 2006 a 2012, se burló cuando le dije esto. "¿Qué se supone que hagamos, ponerle un guardaespaldas a cada periodista en el norte de México?", preguntó. Evidentemente no, pero realizar mejores investigaciones de los asesinatos eliminaría la impunidad que en la actualidad existe para cualquiera que se le antoje matar a un reportero, un crimen que, hoy día, es muy poco probable que termine en una condena. Los países podrían considerar aumentar las sentencias para aquellos que maten a periodistas, así como en muchos países la sentencia por matar a un policía es superior que aquella por matar a un ciudadano común. Como último recurso, las agencias de noticias pueden ponerse de acuerdo para publicar la misma versión de los reportajes en temas sensibles, dándoles seguridad dentro de la multitud. Por un tiempo, durante los noventa, los periódicos colombianos hicieron esto. Es una estrategia poco atractiva por muchas razones: elimina la competencia, reduce la probabilidad de que se corrijan errores e introduce una noción peligrosa de una versión "oficial" de los hechos. Pero quizá sea mejor que el silencio total que hoy existe en algunas zonas calientes controladas por los cárteles.

Por último, los gobiernos de los países ricos deberán hacer un mejor trabajo educando al público que consume drogas sobre cómo termina gastándose su dinero. Históricamente, las películas para la educación pública en el mundo desarrollado se han enfocado en los riesgos a la salud que causa consumir drogas. Después de varias décadas, esas campañas no parecen haber logrado mucho impacto, lo cual no es sorprendente, dado que las posibilidades de morir por una sobredosis son bastante escasas. La verdad es que comprar y consumir drogas ilegales muy probablemente no te mate. Pero es probable que mate a alguien más. La cocaína, por ejemplo, es fabricada y exportada exclusivamente por cárteles que usan el asesinato y la tortura como parte de su modelo de negocios. (La "cocaína de comercio justo", que algunos traficantes han comenzado a vender en línea —véase capítulo 8— es totalmente falsa.) Comprar cocaína en Europa o en Estados Unidos trae consigo una incómoda certeza de que has ayudado a pagar para que se torture a muerte a una persona en un lugar como Reynosa. Las personas deben saber esto. Es un hecho del éxito de los cárteles al lavar su

imagen que millones de consumidores cada año compran drogas sin siquiera detenerse a pensar en que están financiando un sufrimiento inimaginable.

CAPÍTULO 5

La deslocalización: las ventajas de hacer negocios en Costa de Mosquitos

Si, arrastrado por el mar, aparecieras en las indómitas playas caribeñas de Honduras, al oeste en la zona selvática conocida como Costa de Mosquitos, pensarías que estás en el mundo perdido. Junto a la playa y un poco hacia el interior comienza una jungla espesa y húmeda, en la que las mariposas vuelan en el aire y sólo el graznido de los pericos rompe con el zumbido de la maleza. Sería difícil darte cuenta en qué siglo vives, aún menos del país en el que te encuentras. Sin embargo, a más o menos 16 kilómetros de la playa te toparías con un espectáculo inesperado: una montaña colosal de calzoncillos. Desde bóxers hasta reveladores calzoncillos y prendas íntimas con holanes, miles y miles de prendas de ropa interior se cosen en enormes fábricas a las afueras de la ciudad tropical de San Pedro Sula y se empacan en cajas para ser exportados alrededor del globo. Honduras es ahora el proveedor número uno de calcetines de algodón y ropa interior de Estados Unidos. El bajo costo de la mano de obra en Honduras —el ingreso promedio por persona es cercano a 45 dólares a la semana— ha convertido al país en una base natural para las compañías que quieren bajar sus costos creando puestos de avanzada fuera del país. Las fábricas en esta jungla del norte producen en masa una desconcertante gama de productos para ser enviados a los consumidores de todo el mundo.

La “deslocalización” —la práctica de trasladar las operaciones comerciales a un país extranjero y, en ocasiones, subcontratándolas para otra compañía— fue una de las tendencias de negocios más fuertes de finales del siglo XX. La transportación internacional se volvió más rápida y más barata, justo cuando las operaciones se hicieron más sencillas. Una moda internacional del libre comercio vio cómo muchos países abrieron sus fronteras económicas a través de importantes acuerdos, como el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), iniciado por Canadá, México y Estados Unidos en 1994, al que siguió la Asociación Oriental, de la Unión Europea, a principios del siglo XXI. Una vez rotas estas barreras, las compañías que ensamblaban productos en Estados Unidos y en Europa se preguntaron por qué estaban pagando salarios del mundo desarrollado a los trabajadores locales, y rentas de países desarrollados por instalaciones locales, cuando el trabajo podía realizarse igual de bien a unos cientos de kilómetros de distancia en un país en donde los salarios, la propiedad y todo lo demás era mucho más económico. Empezó entonces una importante migración de potencias manufactureras a Latinoamérica, África del norte y al Lejano Oriente. Tan sólo en 2000-2003, compañías extranjeras construyeron 60 mil fábricas en China. En San Pedro Sula las fábricas de textiles se encuentran junto a líneas de producción de piezas de automóviles, almacenes en donde se empaca fruta y a *call centers* climatizados, en los que los habitantes locales que hablan inglés atienden llamadas de clientes de Estados Unidos.

El auge de la deslocalización ha deleitado a los consumidores occidentales, quienes ahora pagan menos por sus calcetines hondureños y sus computadoras chinas. (Mientras tanto, esto ha horrorizado a algunos trabajadores occidentales, quienes han visto sus trabajos irse al sur y al este.) Alan Blinder, un antiguo vicepresidente de la Reserva Federal, predijo que la deslocalización sería “la nueva Revolución Industrial”, con 30 a 40 millones de trabajos en el sector de servicios en Estados Unidos eventualmente listos para ser deslocalizados.[1] Como los salarios en el mundo en desarrollo están alcanzando a los de occidente, hay señales de

que este movimiento se está deteniendo. Pero el cambio ha sido enorme: casi un cuarto de los empleados estadounidenses ahora trabajan en una organización que ha trasladado al menos algunos de sus procesos de negocios al extranjero.[2]

Las ventajas de la deslocalización no pasaron desapercibidas para la industria del narcotráfico. Como otras empresas, los cárteles quieren reducir sus costos. Incluso tienen más razones que las compañías legales para buscar un ambiente lo más relajado posible para operar. En Centroamérica no se necesita ir lejos para darse cuenta de que las condiciones que han atraído a las fábricas de textiles y de autos a la región también han demostrado ser irresistibles para el negocio de las drogas. En los últimos años, los países baratos y mal gobernados de Centroamérica han descubierto cada vez más pruebas de que cierto grupo de multinacionales mexicanas se han mudado hacia allá. Alrededor de San Pedro Sula los calcetines no son lo único que se hace con descuento en la jungla.

Las grandes partes del continente, América del Norte y Sudamérica, están conectadas por un delgado istmo que en su punto más angosto mide sólo 48 kilómetros y que pareciera estar a punto de romperse. La superficie de Centroamérica es menor que Texas, y sin embargo comprende siete pequeños países, la mayoría de los cuales son propensos a golpes de Estado y guerras innecesarias por diminutos parches pantanosos de territorio. La región, literalmente, hierve: si vuelas sobre ella atraviesas más de 20 volcanes activos, varios de los cuales jadean y resoplan confiadamente, además de, en ocasiones, arrojar lava.

Los centroamericanos describen a su región como un “trampolín”, por la manera en que se utiliza para “rebotar” cargamentos de drogas de Sudamérica al gran mercado de Estados Unidos. El Departamento de Estado de Estados Unidos calcula que alrededor de 80% de toda la cocaína que llega a ese país hace una parada en el istmo en algún momento de su viaje hacia el norte, por lo general al ser enviada de Colombia o Venezuela por barco o avioneta, y luego trasladada a México. El trampolín se ha usado

cada vez más desde que se cerró la antigua ruta de contrabando del Caribe en la década de los ochenta, al obligar a los traficantes a buscar un camino distinto de Sudamérica hacia el norte. Pero en fecha reciente ha surgido un nuevo patrón. En lugar de "rebotar" en Centroamérica, los traficantes mexicanos están echando raíces.

Sus huellas siguen apareciendo. En 2011 la policía hondureña descubrió por primera vez un gran laboratorio de procesamiento de cocaína, que según sus cálculos tenía la capacidad de convertir, cada semana, 400 kilos de pasta de cocaína en cocaína pura en polvo. La evidencia reunida por los investigadores apuntaba al hecho de que el laboratorio era operado por el cártel sinaloense del Chapo Guzmán. Unos meses más tarde, Guatemala realizó un descubrimiento aún más aterrador: en un rancho llamado Los Cocos, en el norte del país, cerca de la frontera con México, fueron encontradas 27 personas decapitadas, sus cabezas fueron esparcidas alrededor de los campos aledaños. Un mensaje escrito con sangre en la pared de la granja, aparentemente utilizando la pierna cercenada de una de las víctimas, tenía la firma de "Z200", un jefe local de Los Zetas.

Al igual que las empresas que fabrican ropa interior y estéreos de autos en San Pedro Sula, los cárteles han descubierto que deslocalizar parte de su negocio tiene muchas ventajas. La primera de ellas es la abundante oferta de mano de obra barata. En un gran edificio en ruinas en el centro de la ciudad de Guatemala, entrevisto a un joven que llamaremos *José*. Tiene sólo 18 años, rostro de bebé y una mata de esponjoso cabello oscuro. Pero tiene los duros e inexpresivos ojos de alguien mucho mayor. Lleva muchos años trabajando como sicario para una de las pandillas locales. Sería más exacto decir niño-sicario [*hitboy*] que sicario [*hitman*], porque cuando comenzó su carrera tenía sólo ocho años. Otra pandilla había asesinado a su padre, apuñalándolo en la calle y regresando luego a matarlo cuando se enteraron de que había sobrevivido al primer ataque. José comenzó su vida criminal matando al hombre que asesinó a su papá. "Lo disfruté", me dice, con un rostro inexpresivo.

El viejo edificio en ruinas en el que nos hemos encontrado es el cuartel general de La Ceiba, una ONG que da refugio y capacitación a jóvenes de la

capital. En un cuarto, los adolescentes aprenden a hacer una presentación en PowerPoint; en un pasillo hay cuartos tranquilos en los que pueden hablar con consejeros —"como confesionarios", dice uno de los miembros del personal. Aquí, José intenta cambiar su vida. Dejar la pandilla será difícil, comenta, porque han jurado matar a un miembro de La Ceiba si abandona su carrera criminal. Para ser un hombre que ha matado a tantos otros, es diminuto, mide poco más de un metro con cincuenta centímetros y su cuerpo es delgado y pálido. El retraso en el crecimiento es un efecto de la desnutrición crónica, la cual es común entre los niños de Guatemala. La apariencia inocente de José desentona de forma impactante con la vida que describe. Mientras relata el asesinato de su padre, me cuenta de la vez en que le dispararon en el pecho (me enseña la irregular cicatriz) y muestra cómo ya casi no puede mover su golpeado brazo derecho, mientras arrastra sus pequeños zapatos de niño con cintas de velcro.

La historia de juventud robada de José es escalofriante, pero es música para los oídos para los cazatalentos de los cárteles de drogas quienes, como otros hombres de negocios, están deseosos de aprovechar el mercado laboral centroamericano mal pagado. Como muchos países de la región, Guatemala tiene una gran población de niños y jóvenes pobres y marginados, a los cuales es más fácil convencer de empezar una vida de crimen, que a sus vecinos más ricos. El ingreso per cápita promedio en Guatemala es sólo de 3 mil quinientos dólares al año; en Nicaragua es menor a 2 mil dólares. En México es más de 10 mil dólares. Así como los fabricantes de ropa pueden ofrecer salarios más bajos en Centroamérica que en México, también pueden hacerlo los cárteles de drogas. Aún más valorados por los cárteles son los miembros de las fuerzas especiales de Guatemala, conocidos como Kaibiles, un nombre que proviene de un líder indígena que logró engañar inteligentemente a los conquistadores españoles. Los kaibiles fueron los responsables de algunos de los peores abusos a los derechos humanos en la horrible guerra civil del país en los años ochenta y noventa. Las madres guatemaltecas asustan a sus hijos advirtiéndoles sobre la visita de los temidos comandos —asesinos, caníbales, hombres que arrancan de una mordida la cabeza a pollos vivos,

se cuenta. Hoy día, desempleados, algunos de estos ex soldados han encontrado trabajo con los narcotraficantes.

El hombre encargado de luchar contra esta inversión extranjera indeseada trabaja en la residencia presidencial más grandiosa y gloriosamente espantosa de Centroamérica. Diseñada como una especie de mansión-fortaleza neocolonial, el *palacio de gobierno* de Guatemala está construido con una piedra local de un desafortunado tinte verdoso, una apropiada metáfora para la podredumbre de gran parte de la vida pública guatemalteca. Al ir al palacio tengo que abrirme camino a través de un rebaño de cabras que se ha parado junto a la entrada lateral, aparentemente como parte de una manifestación de campesinos. Es 2011 y estoy en la ciudad para entrevistar al entonces presidente, Álvaro Colom, un hombre delgado y algo gris, de voz suave, cuyas palabras son algo entre un graznido y un murmullo. Su sencilla apariencia se acentúa por el hecho de que junto a su escritorio se encuentra una deslumbrante ave quetzal disecada, la mascota extraoficial de Guatemala, una especie de pavo real tropical miniatura con una cola de magníficas y luminosas plumas verdes y azules. Pocos animales pueden competir con la luminosa belleza del quetzal; desafortunadamente, Colom no es uno de ellos.

Ha pasado su presidencia tratando de mantener el control sobre un estado que paulatinamente se ha ido vaciando. Tras el fin de la desastrosa guerra civil del país, en 1996, el ejército se redujo mucho en tamaño. Eso pudo haber sido una buena idea, si se hubiera reemplazado a los soldados con una policía civil. Pero no fue así. El país ha sido testigo de una "destrucción sistemática del sistema de seguridad", afirma Colom. El ejército cuenta ahora con 10 mil hombres, cuando antes era de 30 mil. En primer lugar, eso significa que 20 mil antiguos soldados están hoy buscando trabajo, el cual los cárteles felizmente proporcionan. En segundo lugar, eso ha dejado al país muy mal defendido. Hubo un momento en que sólo había 32 soldados vigilando un tramo de poco más de 300 kilómetros de la frontera con México, que mide más de 960 kilómetros. Los cárteles han establecido bases en el norte de Guatemala y han "utilizado al país como aeropuerto internacional", indica el presidente. Un asistente afirma que en

la laguna del Tigre, una reserva natural en el norte, hay un "cementerio" de 30 o 40 avionetas que fueron utilizadas por narcotraficantes y después abandonadas.

La incapacidad del gobierno para controlar grandes extensiones de su propio territorio apunta a otra falla que para los cárteles es una ventaja: un estado irremediablemente débil. A veces México parece ser anárquico, pero es como Suiza en comparación con algunas partes de Centroamérica. Un diplomático estadounidense en la ciudad de Guatemala me recomendó que después de visitar la embajada regresara a mi hotel en auto, aunque queda a escasos 10 minutos caminando a plena luz del día. Esto me pareció absurdo, hasta que un par de días después un economista de un importante banco me dijo que su propia organización prohíbe a los empleados visitantes salir caminando más allá de una cuadra de su hotel, pues uno de sus colegas murió en un tiroteo en un restaurante. A mí por poco me pasa, cuando imprudentemente saqué mi iPhone en un barrio poco seguro. Un hombre me tomó del cuello de la camisa y comenzó a jalarme por la calle, hasta que en apariencia se percató de que no era una buena idea y me soltó. "Ciudad Juárez: el país", es como un amigo periodista describe Guatemala. Y tiene razón. Cerca de 40% de los asesinatos en el país son obra de los cárteles de drogas, afirma el presidente Colom.

Aunque es pobre según los estándares occidentales, Guatemala está clasificado por el Fondo Monetario Internacional (FMI) como un país de ingreso medio: una persona promedio es cerca de 50% más rica que una de su vecino Honduras. A pesar de esto, el país ha demostrado una y otra vez ser incapaz de satisfacer las necesidades más básicas de la población. Como José el sicario adolescente, muchos de los niños del país lentamente mueren de hambre: la mitad de los niños menores de cinco años sufren de desnutrición crónica, el cuarto índice más alto en el mundo. Ningún lugar en Latinoamérica se acerca a este número: en Haití, que es lo más cercano en la zona a un Estado fallido, el índice es lo doble de alto. La razón por la que el gobierno no ha logrado solucionar este y otros problemas es porque recauda cantidades patéticamente pequeñas de impuestos. El gasto público asciende, aproximadamente, sólo a 12% del Producto Interno Bruto, el más

bajo en Latinoamérica, donde el promedio es superior a 20%.[3] Presidentes posteriores han intentando elevar los impuestos, pero cada intento se ha visto bloqueado o diluido por un sector privado que parece alérgico a pagar lo que le corresponde. Guatemala se ha convertido en una economía del "hágalo usted mismo", en la que los servicios públicos han ido desapareciendo y han sido reemplazados por contratistas privados.

Esto también aplica a la seguridad pública. Un alegre hombre con un destellante diente de oro y una escopeta aún más brillante que trabaja como guardia en el hotel donde me hospedo siempre está acomodándose el arma sobre el hombro para abrir la puerta a los huéspedes que van y vienen. En la calle, un adolescente blande un rifle que parece más viejo que él, mientras monta guardia afuera de una florería. Aunque la tasa de criminalidad está por los cielos, no es común ver patrullas de policía, incluso en la capital. Lo que sí se ve por todos lados son guardias de seguridad privados fuertemente armados. A unas cuadras de donde me hospedo, una tienda de armas, Armsa, anuncia su mercancía en un espectacular que muestra una pistola Glock, que apunta directamente al edificio de junto, una guardería pintada con colores brillantes para niños de entre dos y seis años. En todo el país, los guardias de seguridad privada superan en número a la policía en proporción de cinco a uno. Cualquiera con dinero puede comprar armamento más que suficiente para superar a las autoridades.

A medida en que los cárteles aumentan su poder en Guatemala, existe la preocupación de que se están infiltrando cada vez más profundo en la política. Cuando tuve la entrevista con el presidente Colom, las elecciones estaban próximas. En un giro extraño, el presidente acababa de anunciar que estaba divorciándose de su esposa, para que ella pudiera postularse como candidata. La constitución prohíbe que parientes cercanos del presidente lo sucedan en el poder. Por ello, Colom y su esposa, Sandra Torres, habían decidido separarse. El presidente está consciente de que la extravagante Sra. Torres podría generar más entusiasmo durante la campaña electoral que él. "No soy muy bueno levantando pasiones," admite, con una delgada sonrisa. Paralelamente a la telenovela del divorcio presidencial, durante la temporada electoral se escucharon historias sobre dinero de

drogas que entraba en las campañas. ¿Colom está preocupado por la posibilidad de infiltración en su partido? Reflexiona por un momento y luego dice, casi susurrando: "Todos los partidos políticos deben tener cuidado. El país es el que está infiltrado".[4]

Para criminales en búsqueda de una base deslocalizada en el continente americano, Guatemala tiene mucho que ofrecer. Pero se enfrenta a una dura competencia con su vecino del sur, Honduras. Mientras se podría decir que Guatemala va ganando en términos de su falta de mercado laboral y la disfuncionalidad de su Estado, Honduras le saca ventaja en un factor que es quizá más valioso para el crimen organizado: un gobierno complaciente.

Fue en 1994 cuando Alan Rosen, un empresario estadounidense, escuchó algo sobre una oportunidad de negocio poco usual mientras realizaba un viaje en Honduras. A través de un amigo se enteró de que un coronel retirado del ejército hondureño estaba buscando vender un pedazo de roca lunar, por la suma de un millón de dólares. Cuando Rosen dejó el país la "oportunidad" todavía lo desconcertaba, pero había despertado su curiosidad. De vuelta en Estados Unidos hizo una investigación que lo llevó a descubrir que las rocas lunares podían alcanzar precios mucho más altos. Así que al año siguiente regresó a Honduras, donde logró concertar una reunión con el coronel, quien en ese momento estaba ansioso por cerrar el trato. Salió a la luz que la roca —más bien una piedrita que pesaba poco más de un gramo— había sido dada por Richard Nixon, entonces presidente de Estados Unidos, a los ciudadanos de Honduras, en 1973, como un gesto de buena voluntad. La roca estaba dentro de una caja de acrílico montada en una placa de madera, junto con la bandera Honduras. El coronel insistió en que tenía derecho de venderla; al final, Rosen logró, regateando, que se la vendiera por 500 mil dólares, en vez de por un millón. No sólo eso: convenció al coronel de que le dejara llevarse la roca por un pago inicial de 10 mil dólares, más un camión refrigerador que, según él, costaba 15 mil dólares.

De vuelta en Estados Unidos, Rosen llevó a analizar la roca con un profesor de Harvard, quien confirmó que, en efecto, provenía de la luna. Con la certificación de este experto, Rosen empezó a buscar un coleccionista a quien pudiera vendérsela. Unos años más tarde, después de haber puesto algunos anuncios redactados con sumo cuidado en los periódicos, pensó que había encontrado un comprador. Pero cuando llegó a Miami a conocerlo resultó ser un policía encubierto. La roca fue confiscada y entregada de regreso al gobierno de Honduras. Todos los detalles de esta extraña historia están registrados en el que quizá sea el título más extraño de un caso en la historia legal de Estados Unidos: *Estados Unidos de América vs. una bola de acrílico que contiene material lunar (una piedra lunar) y una placa de madera de diez por catorce pulgadas*.[5]

Si altos funcionarios de las fuerzas armadas están dispuestos a vender hasta trozos de luna, ¿a qué más estarán dispuestos a negociar si el precio es el adecuado? Uno de los factores más importantes que los cárteles de drogas consideran al escoger un lugar en el extranjero es la apertura del gobierno a dar acogida al tipo de inversión extranjera directa que ellos ofrecen. Tener amigos en las altas esferas es vital si un cártel quiere establecer una presencia importante. Montar una fábrica, despejar una pista de aterrizaje o movilizar a grupos de paramilitares fuertemente armados por las zonas rurales es mucho más sencillo si un contacto en el Ministerio de Defensa puede asegurar que una cierta zona nunca será patrullada o que el radar estar apagado a cierta hora. Por esta razón, es mucho más importante para los negocios ilegales que para los legales, mantener buenas relaciones con el gobierno.

Cuando se trata de corrupción en el sector público, Honduras cuenta con una trayectoria con la que pocos pueden competir. Era la "república bananera" original, así llamada porque sus políticos eran fáciles de sobornar y mangonear por las compañías fruteras extranjeras que llegaron en el siglo XIX. El presidente en turno fue destituido en 1974 cuando se descubrió que había aceptado 1.25 millones de dólares de la United Fruit Company en compensación por haber bajado algunas tarifas de exportación. En décadas recientes, ha involucrado drogas, en vez de fruta. Varios soldados de alto

rango han sido condenados por delitos de narcotráfico, y altos mandos del gobierno han sido sorprendidos haciéndose de la vista gorda frente al tráfico —o a veces, incluso, participando de forma activa en el mismo. Por ejemplo, en 1988, el embajador hondureño en Panamá fue arrestado en el Aeropuerto Internacional de Miami llevando casi 12 kilos de cocaína en su equipaje.

La inestabilidad política ha ayudado a fomentar esta criminalidad dentro de la política. Honduras ha enfrentado tres golpes militares en la segunda mitad del siglo anterior, cada vez dando lugar a un nuevo gobierno temporal, a algunos de cuyos miembros sólo les interesa ganar dinero rápido, sea mediante el tráfico de drogas, aprovechando los fondos de la seguridad social o vendiendo trozos de luna. Desde el punto de vista de los cárteles, es un lugar muy prometedor para forjar relaciones con el gobierno.

En un sofocante día en Tegucigalpa, la desastrosa capital, voy a visitar a Pompeyo Bonilla Reyes, un antiguo militar que ahora es el muy ocupado ministro de Seguridad de Honduras. Tegucigalpa está construida sobre de un laberinto de antiguas minas de plata, sus barrios se encuentran esparcidos sobre las laderas de las montañas e incrustados en profundos barrancos. Dentro de la *casa presidencial* me abro camino entre un grupo de mujeres garífunas vestidas con coloridas ropas, de la costa caribeña angloparlante de Honduras, hasta un cuarto justo al lado de un patio sombreado, donde me encuentro con el ministro Bonilla. Estos días viste un traje, en vez de un uniforme militar, pero mantiene la postura erguida de la plaza de armas. Sobre una mandíbula cuadrada y una nariz chata están los ojos serios de un hombre que sabe que debe mantenerse varios pasos delante de los cárteles para conservar su vida, ya no digamos su trabajo. Unos años antes, el zar antidrogas de Honduras, Julián Arístides González, fue muerto a tiros por dos hombres en motocicleta mientras dejaba a su hija en la escuela. Iba a retirarse dos meses más tarde y planeaba trasladar a su familia a Canadá para que estuvieran a salvo. Se culpó al Cártel de Sinaloa.

Cuando me reuní con Bonilla, la fuerza policial hondureña atravesaba otra ronda de *depuración*, o escrutinio, en un intento de purgarla de los oficiales corruptos. Aunque a la ofensiva se le dio el nombre de “Operación

Relámpago" el progreso era lento: pocos meses después de iniciada la purga habían evaluado a tan sólo 570 oficiales de una fuerza total de 14 mil. De aquellos que habían sido investigados, 150 habían sido despedidos, una proporción poco prometedora de malas manzanas contra buenas. ¿Cómo se volvió tan corrupto el Estado hondureño? "Es por nuestra situación geográfica", comenta el ministro. Honduras está justo en medio de Centroamérica, localizado entre los países productores de coca de Sudamérica y los insaciables consumidores de Estados Unidos. "Estamos entre aquellos que consumen drogas y aquellos que las producen. Lógicamente, somos un corredor de tráfico," afirma Bonilla.

Operaciones tales como el reciente descubrimiento del laboratorio de cocaína son difíciles de poner en marcha sin la cooperación de la policía local que, por inútil que sea, probablemente se daría cuenta si montaran una gran fábrica de drogas frente a sus narices. Una razón por la que el crimen organizado prospera en Honduras es porque los salarios de los oficiales son muy bajos, lo cual implica que los criminales no necesitan pagarles mucho para que cambien de bando. Así como los gángsteres encontraron que es más barato corromper policías mexicanos que estadounidenses, es aún un poco más barato corromperlos en Honduras, que en México. Un policía hondureño gana menos de 300 dólares al mes, un precio que fácilmente pueden mejorar los cárteles a cambio de que los policías se hagan de la vista gorda cuando mueven las drogas o llevan a cabo los asesinatos.

Si la policía o el ejército resisten esta forma de presión, también es más barato matarlos. Como parte de su deslocalización, los mexicanos han comenzado a pagar a sus contratistas locales no en efectivo, sino con drogas, las cuales luego ellos venden a las pandillas locales o bandas callejeras. De la misma manera en que a los soldados romanos se les pagaba los "salarios" con sal —un objeto valioso y de fácil transportación cuyo valor se extendía a través de las fronteras—, en la actualidad los traficantes han considerado conveniente pagar a sus tropas con cocaína, lo cual cumple con el mismo criterio. La aparición de este salario moderno —quizá debería llamarse "cocario"— ha creado un mercado local de distribución violento, pues las pandillas venden sus drogas en las esquinas. La tasa de asesinatos

se ha disparado, pues las pandillas locales se dedican a matarse por venganza, "ajustando sus cuentas", como dice la frase utilizada para hablar de negocios. En 2013, casi una de cada mil personas en Honduras fue asesinada, la tasa de homicidios más alta en el mundo, según la ONU. La magnitud de violencia es increíble: después de haber calculado las probabilidades de que un hombre sea asesinado en el transcurso de su vida, llevo las cifras al departamento de investigación de *The Economist*, sospechando que he calculado mal. Resultan ser correctas: según la tasa actual, para un hombre promedio hondureño las impactantes probabilidades de ser asesinado a lo largo de su vida son de una de cada nueve.[6] El gran número de asesinatos deja a los detectives poca oportunidad de resolverlos.

Bonilla insiste en que el gobierno está ganando la batalla y que el país todavía no es un Estado fallido, frase que se menciona cada vez con más frecuencia al hablar de Honduras. "El crimen no tiene aquí el control," afirma. Las pandillas "tienen muy bien controladas ciertas zonas. Pero el Estado no ha perdido su autoridad en ninguna municipalidad de Honduras".

Al igual que en Guatemala, esto es discutible. Según los cálculos del Departamento de Estado de Estados Unidos, en 2012 tres cuartas partes de los vuelos de contrabando de cocaína que partían de Sudamérica aterrizaban en Honduras.[7] Los vuelos comenzaron en serio después del último golpe de Estado del país, en 2009, cuando el presidente fue sacado de su casa durante la madrugada, aún en pijama, y puesto en un vuelo sin regreso a Costa Rica. Al día siguiente cuando comenzaron las protestas contra el golpe de Estado, se envió a la capital a la policía de las provincias para mantener la paz. Esto significó que la Costa de Mosquitos rural quedara aún menos vigilada que antes, permitiendo a los traficantes pasar por debajo del radar.

Algunos envíos de cocaína son hechos por barco, dejando los alijos de "langosta blanca" en el mar para que los pescadores locales los recolecten usando tecnología GPS. Otros se hacen con avioneta, por lo general Cessna Conquests o Beechcraft Duke, las cuales aterrizan en franjas despejadas de la selva que los campesinos mantienen bien podadas y ocultas por una pequeña cuota.[8] Información estadounidense sobre el tráfico aéreo muestra

enjambres de vuelos procedentes de Venezuela que se dirigen a la desolada costa caribeña de Honduras, a partir del golpe de Estado. Las pistas de aterrizaje están llenas de baches, y a menudo los aviones hacen aterrizajes de emergencia. Dado que los aviones cuestan varios cientos de miles de dólares, esto podría parecer una pérdida importante. Pero los parámetros económicos del negocio de la cocaína son tales que apenas importa. Al igual que erradicar un campo de coca en los Andes tiene un impacto imperceptible en los precios en las calles de Estados Unidos, que un aeroplano se estrelle aquí o allá no hace mucha diferencia en las ganancias de los cárteles. Si un aeroplano transporta media tonelada de cocaína, la pérdida de una avioneta de medio millón de dólares añade un extra de mil dólares al costo del contrabando por cada kilogramo. Estos kilogramos se venden por más de 100 mil dólares una vez que han llegado a Estados Unidos, por lo que el precio de venta al público subirá menos del uno por ciento, incluso si los cárteles tienen que estrellar y abandonar un avión por cada cargamento.

Un interesante estudio en Guatemala mostró la magnitud del negocio de las pistas clandestinas. Miguel Castillo, de la Universidad Francisco Marroquín, de Guatemala, llevó a cabo un estudio sobre la propiedad de la tierra en Petén, la región más al norte de Guatemala, una zona selvática virgen en la que se han visto a los cárteles más que en ningún otro lado. Descubrió que alguien —nadie sabe bien quién— ha estado comprando tierra en Petén a una velocidad asombrosa. En la municipalidad de Sayaxché, 90% de la tierra pasó de unas manos a otras entre 2005 y 2010. En San José, una municipalidad colindante, la cifra era de 75% y en La Libertad (donde sucedió la masacre en el rancho Los Cocos) el número era de 69%.[9]

Además de suministrar una base para pistas de aterrizaje, laboratorios de procesamiento y campos de entrenamiento, comprar grandes pedazos de tierra es un método útil de lavado de dinero. Y debido a que mucha de la tierra en el área está habitada por campesinos que no cuentan con los documentos legales legítimos para comprobar que la tierra es suya, es fácil

convencerlos de que la vendan (incluso antes de tener que usar tácticas de terror como aquellas realizadas en Los Cocos).

El auge de la deslocalización ha cambiado por completo la manera en la que los directores ejecutivos ven a sus compañías. Mientras alguna vez las empresas estaban ancladas a un país, o al menos a un continente, las corporaciones actuales están dispuestas a irse a cualquier lugar del mundo que les ofrezca las mejores condiciones de negocios. Jack Welch, un antiguo jefe de General Electric, ha insinuado que sería conveniente para una empresa tener sus fábricas en grandes barcazas, para que puedan moverse flotando por todo el mundo, tocando puerto en el país que les ofrezca mejores condiciones económicas al momento. Carl Gerstacker, un ex presidente de Dow Chemical, tuvo una idea parecida: "Siempre he soñado con comprar una isla que no pertenezca a ningún país y establecer la sede mundial de la compañía Dow en un terreno realmente neutral en dicha isla, sin tener que responder a ninguna nación o sociedad", dijo alguna vez. Para el ambicioso ejecutivo, las fronteras entre naciones pertenecen al siglo XX.

En este ámbito, por supuesto, los cárteles de drogas les llevan algo de delantera a los negocios normales. Las fronteras internacionales nunca han significado mucho para los contrabandistas, pues todo su modelo de negocios gira en torno a ignorarlas. El sueño de Carl Gerstacker de una isla privada, libre de leyes y gobiernos nacionales, ya ha sido puesta a prueba por Carlos Lehder, el aliado colombiano-americano de Pablo Escobar, quien compró una isla en las Bahamas que utilizó durante varios años desde 1978 como su base para transportar cocaína a Estados Unidos por vía aérea. Incluso antes de la era de la deslocalización, el comercio de narcóticos fue el primer abanderado de la globalización, con remilgados victorianos traficando con entusiasmo drogas junto con el té y las especias cuando el comercio mundial se abrió en el siglo XIX. Gran Bretaña estuvo dos veces en guerra con China para mantener vivo el tráfico internacional de opio. Mientras tanto, los consumidores de Occidente comenzaron a desarrollar un

gusto por los narcóticos de importación. Supuestamente, Charles Dickens fue un *fan* del opio; en Viena, Sigmund Freud devoraba línea tras línea de cocaína, la cual le hacía escribirle alocadas cartas a su novia Martha Bernays ("¡Ay de ti, mi pequeña princesa, cuando llegue! Voy a besarte hasta que quedes colorada y voy a alimentarte hasta que quedes bien gordita. Y si te muestras díscola verás quién es más fuerte: si una delicada joven que no come suficiente o un hombre grande y salvaje con cocaína en el cuerpo".[10])

Hace ya mucho tiempo que los grandes narcotraficantes consideran que el mundo es suyo. Pero, ¿cómo deciden exactamente dónde instalarse? Como hemos visto, los países como Guatemala y Honduras tienen muchos puntos a su favor. Escoger entre ellos, y entre sus vecinos centroamericanos, no es cosa fácil.

Las multinacionales normales encaran la misma decisión, y la toman después de haber estudiado cuidadosa y detalladamente cada país. Quizá el estudio que más impacto ha tenido, que es esperado ansiosamente por burócratas y hombres de negocios en todos lados, es uno que publica cada año el Banco Mundial. *Doing Business* ["Hacer negocios"] es un documento de 300 páginas de cuadros y gráficas que parece algo aburrido pero que tiene el poder de causar euforia y desesperanza en juntas directivas y ministerios de finanzas en todo el mundo. En *Doing Business* los expertos del Banco Mundial clasifican casi 200 países según qué tanto facilitan la operación a las compañías. El reporte muestra, por ejemplo, cuánto tiempo toma registrar una nueva empresa (de sólo medio día en Nueva Zelanda a 144 días en Venezuela), y cuántos formularios tiene que llenar una compañía si quiere importar algún producto (sólo dos en Irlanda, en comparación con los tediosos 17 de la República Centroafricana). Tener una buena puntuación en *Doing Business* significa una oleada de inversión extranjera. Una mala puntuación significa que las empresas extranjeras quizá huyan. A los gobiernos les encanta alardear sobre cómo su país lleva ventaja a sus rivales regionales: si visitas México en un viaje de negocios, es muy probable que alguien te diga, incluso antes de dejar el aeropuerto, que el país está en un rango superior a Brasil. El reporte ha generado

muchas imitaciones: el Foro Económico Mundial, por ejemplo, publica su propio Índice de Competitividad Global, una clasificación aún más detallada que funciona de manera similar.

Estos índices son estudiados de forma minuciosa por multinacionales que intentan decidir cuál será el siguiente lugar del mundo que van a atacar. Consideremos al magnate estadounidense de ropa interior, listo para abrir su siguiente gran taller. Sabe que en Centroamérica se pagan salarios bajos y que está cerca de Estados Unidos. Pero ¿qué país le conviene más? *Doing Business* le dirá que obtener un permiso para construir su fábrica le tomará en Guatemala 158 días, 115 días en El Salvador y sólo 82 días en Honduras. La declaración de impuestos le tomará 320 horas al año en El Salvador, 256 horas en Guatemala y 244 en Honduras. La relativa facilidad para hacer negocios en Honduras, al menos según algunas medidas, ayuda a explicar por qué la selva alrededor de San Pedro Sula está siendo mordisqueada por nuevas fábricas extranjeras.

Por supuesto, las prioridades de los cárteles de drogas son, por supuesto, distintas; no se preocupan mucho por cuánto tiempo toma declarar impuestos, por ejemplo. Sin embargo, curiosamente, índices como los del Banco Mundial y el Foro Económico Mundial dan pistas útiles para saber dónde es probable que se instalen a continuación. Sólo hay que leerlos al revés.

Tomemos el Índice de Competitividad Global. La primera sección en su tabla de calificación está dedicada a evaluar la fortaleza de las instituciones públicas. Para empresas normales contar con instituciones estatales fuertes —tribunales, fuerzas policiales, parlamentos, etcétera— es algo positivo que debe tener el país sede. Los negocios se retrasan si cada vez que las empresas solicitan una licencia de obras se les molesta pidiéndoles sobornos; el cumplimiento de los contratos es imposible si las compañías rivales pueden convencer en secreto a los jueces para que se pronuncien a su favor. Para los cárteles es justo al contrario: los países con instituciones débiles son los lugares ideales para establecerse. Las clasificaciones del Foro Económico Mundial casi podrían haber sido diseñadas teniendo en mente a los cárteles. Sus analistas clasifican amablemente a los países con

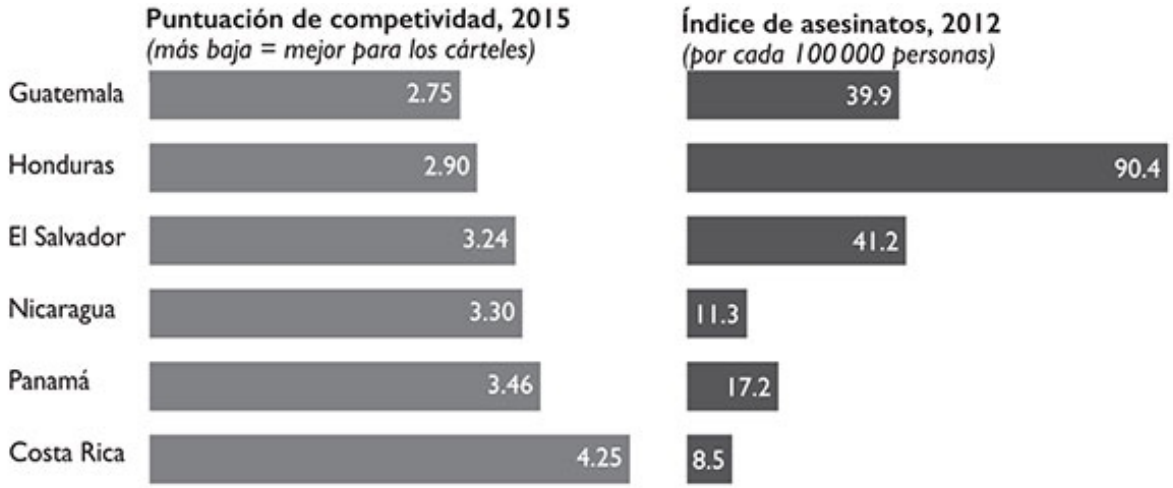
base en cosas tales como qué tan aceptado es sobornar, qué tan corruptibles son los jueces, qué tan confiable es la policía e, incluso, qué tanta presencia del crimen organizado existe ya en el país. Para saber dónde va a ser más fácil superar en armas a la policía, sobornar a los jueces y hacer que la comunidad empresarial lave su dinero, los cárteles de drogas sólo deben leer el índice.

Decidí hacer un pequeño experimento y recopilé un "Índice de Competitividad del Cártel" improvisado, con la información del Foro Económico Mundial. Escogí nueve características que evalúan y me parecieron ser las de mayor interés para los grupos del crimen organizado: el desvío de fondos públicos, la confianza en los políticos, sobornos, independencia judicial, favoritismo en las decisiones del gobierno, costos de negocios del crimen y la violencia, presencia del crimen organizado, confiabilidad en la policía y comportamiento ético de las empresas. En cada una de estas categorías, el Foro Económico Mundial da a los países una puntuación entre uno y siete. Por lo general, siete es lo mejor; uno, lo peor. Para los cárteles —para quienes es muy útil poder sobornar a los políticos, intimidar a los jueces y burlar a la policía, entre otras características—, es al revés.

Al aplicar este análisis a Centroamérica, hay algunas variaciones evidentes (véase figura 5.1).[11] El peor lugar para que el crimen organizado haga negocios es Costa Rica, que se destaca por sus aburridos jueces independientes y por contar con una policía confiable. Su vecino, Panamá, también es un hogar bastante incómodo para los criminales: también cuenta con una fuerza policiaca irritantemente eficiente y sus compañías no son fáciles de corromper. Nicaragua tampoco es muy prometedora, con un sector privado que reporta no haber tenido que gastar mucho en seguridad. Los lugares en los que las empresas criminales deben sentirse más como en casa son Guatemala y Honduras; ambos países cuentan con una calificación por debajo de los tres puntos, en promedio. Guatemala destaca por contar con los políticos menos confiables del mundo, mientras los negocios de Honduras reportan tener gastos enormes por el crimen y la violencia. Un

cártel mexicano en búsqueda de una base extranjera haría bien en probar primero en estos dos países.

Figura 5.1. Reporte de competividad para los cárteles



Nota: Belice, con una población de tan sólo 300 000, está excluida, pues el Foro Económico Mundial no recaba datos de ese país.
Fuente: Datos del Foro Económico Mundial 2015; ONUDC 2012.

¿Acaso la experiencia lo confirma? No es fácil medir con exactitud cuánto tráfico deslocalizado de narcóticos hay en cada país. Pero una medida aproximada de la actividad criminal es la violencia, que tiende a exacerbarse cuando llegan los cárteles. Al examinar el índice de asesinatos, parece en efecto que el crimen ha florecido en los países en los que es más fácil para las pandillas hacer negocios. Costa Rica, Panamá y Nicaragua tienen índices de asesinatos bastante bajos para los estándares de la región, lo cual sugiere una presencia de los cárteles bastante limitada. Por el contrario, Guatemala, El Salvador y Honduras poseen altos índices de violencia.[12]

Detener la actividad extraterritorial de los cárteles de drogas es difícil y trastocar las cifras del Foro Económico Mundial puede ser un poco frívolo. Pero hay un motivo serio para hacerlo. Los índices como los del informe *Doing Business* del Banco Mundial han hecho una gran diferencia en la

forma en que se manejan los países, al proporcionar una simple, barata y realizable hoja de rutas, además de enriquecer a los países que la han seguido. ¿Por qué no hacer algo similar en el ámbito de la seguridad?

Algunas organizaciones ya recopilan estudios parecidos a éste: Transparencia Internacional, por ejemplo, publica cada año un Índice de percepción de la corrupción, que avergüenza a los países presionándolos a hacer más para erradicarla. Pero está basado en sondeos de empresarios y no queda claro con exactitud qué deben hacer los países para mejorar las cosas, a diferencia de *Doing Business*, que mide datos duros (como cuántos formularios se tienen que rellenar para conseguir una conexión de electricidad) y hace recomendaciones sencillas y realizables.

No sería difícil hacer algo parecido a *Doing Business* dedicado al tema de la seguridad. Dicho índice podría registrar cosas como el número de policías per cápita, sus sueldos comparados con porcentaje del promedio nacional, si hay leyes aprobadas para permitir la extradición y la escucha telefónica y qué tan estrictas son las reglas sobre el control de armas. Algunos de los atractivos de Centroamérica para los criminales sólo se resolverán con el tiempo, como el amplio y barato mercado laboral. Pero otros pueden arreglarse con más facilidad. Después de una larga prohibición, en fechas recientes Honduras ha comenzado a permitir la extradición de sus ciudadanos, que enfrentan la temible amenaza de la justicia y las cárceles estadounidenses, en lugar de enfrentarse a los deficientes fiscales locales. Guatemala ha comenzado a utilizar pruebas poligráficas cuando contratan a los policías, un pequeño paso más en la lucha contra la corrupción. Pero quedan muchas otras metas más asequibles: por ejemplo, las leyes de armas siguen siendo muy laxas en gran parte de la región. Recopilar, analizar y publicitar esta información alentaría a los países a mejorar su desempeño y ofrecería una lista de cosas por hacer a la que podrían acotarse.

Mientras tanto, el abuso por parte de las bandas de narcotraficantes en regiones como Centroamérica, ha provocado que surja un llamado para un grupo cada vez más grande de países con la finalidad de emprender un nuevo enfoque sobre el problema de las drogas. Un año después de mi

entrevista con Álvaro Colom, conocí a su sucesor como presidente de Guatemala, Otto Pérez Molina, quien no podría ser más distinto a su predecesor. A diferencia de la actitud balbuceante y lenta de Colom, Pérez Molina, un ex director de los servicios militares de inteligencia, se mueve con determinación y habla con voz clara y fuerte. Durante la campaña electoral su penetrante mirada observaba al país desde todos lados en pósteres de un naranja brillante. Su promesa fue que atacaría el crimen con *mano dura*, que, descubrí, también es una acertada descripción de su apretón de mano. Lo vi por primera vez en acción en una reunión del Foro Económico Mundial en México, poco después de la inauguración. Dio un discurso que impresionó a la audiencia.

La campaña de *mano dura* hizo suponer a mucha gente que Pérez Molina tomaría una postura más firme contra el narcotráfico. Para la sorpresa de todos, después de tomar el poder el presidente dio un giro radical, al anunciar que, de hecho, estaba a favor de legalizar todas las drogas. Como militar que ha dedicado años de su vida para intentar erradicar a los traficantes por la fuerza, su llamado de cese al fuego tenía un peso real. “Hace veinte años, fui director de inteligencia en Guatemala… Tuvimos gran éxito. Se confiscó mucha cocaína. Se destruyeron plantaciones de mariguana. También en ese entonces fueron capturados muchos jefes del narcotráfico. Veinte años después, asumo la presidencia del país, pero me doy cuenta que las organizaciones de tráfico de drogas son aún más grandes”, afirmó en el Foro. Los hacedores de políticas públicas de Occidente deben reconocer que el enfoque actual de eliminar las drogas mediante la fuerza está causando mucho más víctimas, que las personas que las consumen, me dijo más tarde. “En la actualidad muere más gente en Centroamérica por el narcotráfico, y por la violencia que genera, que quienes mueren en Estados Unidos por su consumo”, afirma. Su llamado ha tenido eco en los países vecinos: Costa Rica ha despenalizado la mariguana y ha exhortado a que se reconsidere en el ámbito internacional el enfoque a las otras drogas. La presidencia de Pérez Molina concluyó en un escándalo en 2015 cuando renunció por cargos de corrupción, en apariencia no relacionados con el narcotráfico. Pero su impacto en el debate sobre las

drogas en la región ha sido el último que ha mostrado que repensar la guerra contra las drogas puede provenir de la derecha, así como de la izquierda.

A corto plazo, la deslocalización ha proporcionado a los cárteles una manera útil para reducir los costos, al usar la mano de obra barata y el ambiente normativo flexible que ofrece Centroamérica. Pero al igual que la deslocalización de la economía legítima, esta práctica tiene repercusiones políticas. Los elevados niveles de violencia en los países recién afectados ha intensificado el llamado a un nuevo enfoque en Occidente para el problema de las drogas. Un nuevo grupo de países, algunos de los cuales sus gobiernos lo proponen de forma abierta, está presionando para que ocurran cambios radicales en la manera en que se regula el negocio. Mientras tanto, el cómodo desplazamiento del crimen organizado de México a Centroamérica ha obligado incluso a los defensores de la guerra contra las drogas a reconocer que suprimir el comercio en un lugar puede tener el efecto de, simplemente, hacerlo aparecer en otro. A largo plazo, el traslado de la industria de los narcóticos a otros países puede tener consecuencias muy perturbadoras para los cárteles.

CAPÍTULO 6

La promesa y los riesgos de las franquicias: cómo la mafia ha copiado a McDonald's

"Mira, idiota, vamos a dejarte las cosas muy claras".

El mensaje que apareció en la página de Facebook de Ricardo provenía de la cuenta de su hija. Pero claramente su hija no lo había escrito.

"Hemos estado observando a tu princesita. Sabemos dónde vive y cuándo sale para ir a la escuela". La amenaza continuaba, enlistando detalles que dejaban claro que los autores, en efecto, habían vigilado los movimientos de la niña. El mensaje terminaba con una exigencia a Ricardo de que depositara 20 mil pesos, o alrededor de 1 350 dólares, en una cuenta bancaria mexicana. Si no cumplía, le advertían, "Le voy a decir a mi gente que están estacionados en la calle vigilando a tu niña que vayan por ella y nunca la volverás a ver".[1]

Los intentos de extorsión como éste solían ser realizados vía "cartas anónimas", dejadas bajo las puertas durante la noche. Las llamadas telefónicas anónimas fueron la siguiente etapa en la evolución del crimen. Ahora, dichas amenazas, por lo general, se realizan mediante las redes sociales, que ofrecen el mismo anonimato con el desagradable giro de que el extorsionador tiene acceso a los detalles personales y fotos de la familia y amigos de la víctima.

Ya sea que la amenaza se haga en papel, por el teléfono o en línea, las tácticas siempre han sido las mismas. La víctima sabe que es probable que el responsable esté alardeando. Pero también sabe que dichas amenazas, en

ocasiones, sí se cumplen. En México se registran más de mil secuestros cada año, pero muchos más no son reportados.[2] La mayoría de la gente, incluyendo a Ricardo, mantiene el temple, llama a la policía y nunca vuelve a saber de los extorsionadores. Pero algunos no son tan valientes.

La industria de la extorsión prospera porque realizar la amenaza tiene un costo tan bajo que el índice de respuesta no tiene que ser muy alto para que el negocio siga siendo viable. Mandar un mensaje por Facebook es gratis, realizar una llamada telefónica es barato y, por lo general, son realizadas por grupos de prisioneros cuyo trabajo es hacer las llamadas desde las cárceles utilizando teléfonos móviles introducidos ilegalmente. Mientras tanto, el riesgo de ser procesados es mínimo (Ricardo reportó los detalles de la cuenta de banco de los extorsionadores a la policía de la Ciudad de México, la cual no ha logrado atraparlos). Por tanto, incluso un índice de respuesta bajo hace que el negocio sea exitoso.

De esta forma, la táctica de la extorsión es parecida a la economía de enviar correos electrónicos no solicitados (*spam*). Cuando se recibe un correo electrónico que promete un porcentaje de una herencia perdida en Nigeria o se ofrece Viagra a bajos precios, casi todo el mundo los elimina. Pero un pequeño número muerde el anzuelo. Informáticos de la Universidad de California-Berkeley y de la UC San Diego *hackearon* una red de correos no deseados en funcionamiento para ver cómo se desempeñaba el negocio. Descubrieron que los remitentes de *spam*, que vendían "afrodisiacos herbales" falsos, realizaban una venta por cada 12.5 millones de correos enviados: una tasa de respuesta de 0.00001%. Cada venta valía en promedio menos de 100 dólares. No parece un gran negocio, pero mandar los correos electrónicos era tan barato y tan fácil —se hacía usando una red de computadoras *hackeadas*, que los estafadores usaban sin costo alguno— que quienes los enviaban (los *spammers*) obtenían buenas ganancias. Emitiendo cientos de millones de correos electrónicos de *spam* al día, ganaban diario alrededor de 7 mil dólares, o más de 2.5 millones al año, de acuerdo con el cálculo de los investigadores.[3]

Los gastos de los extorsionadores son ligeramente más altos que los de los *spammers*, y los riesgos que corren son mayores, por más inútil que sea

la policía mexicana, por lo cual la tasa de respuesta a sus demandas debe ser un poco más alta. Las posibilidades de éxito dependen de que sean creíbles sus amenazas: si las personas temen a los extorsionadores, son más propensas a ceder. Por ello, para mostrar a sus blancos que ése es su negocio, los criminales de poca monta que manejan la extorsión siempre aparentan ser más aterradores.

Por esta vía es por donde ingresa el crimen organizado. Por una parte, los gángsteres locales necesitan una marca reconocida para infundir terror en los corazones de las víctimas y convencerlos de pagar. Por la otra, los ambiciosos cárteles de droga buscan una forma barata y rápida para expandir sus imperios. Esto se corresponde a la perfección: los criminales locales usan el nombre del cártel y el cártel se beneficia un poco de esa fuerza de trabajo extra. Se ha descubierto que la forma más sencilla para que criminales de poca monta y el crimen organizado exitoso se unan es elaborando un acuerdo de franquicia.

Las primeras "regalías" de franquicias se pagaban, literalmente, a los reyes. Las franquicias, cuyo nombre proviene de la palabra francesa *franche*, que significa "gratis" o "exentas", fueron concedidas por reyes medievales, quienes otorgaban a una persona el derecho de llevar a cabo algún servicio (construir un camino, organizar un mercado, recolectar impuestos) a cambio de aplicar una tasa. Las franquicias como hoy día las conocemos se volvieron importantes en el mundo de los negocios del siglo XIX, cuando la compañía de máquinas de coser Singer dio a los vendedores el derecho exclusivo de vender sus máquinas en zonas específicas de Estados Unidos, a cambio de una comisión por las ventas. La idea comenzó a funcionar realmente en la década de los cincuenta, cuando las grandes cadenas estadounidenses como McDonald's y Burger King usaron las franquicias para expandir de forma rápida su negocio, al aprovechar el auge económico de la postguerra. En la actualidad existe cerca de medio millón de negocios manejados como franquicias en Estados Unidos. Las concesionarias de automóviles, las gasolinerías, los vendedores al menudeo y, por supuesto,

los restaurantes representan el sector más grande de la industria de las franquicias.[4]

Ahora, a esa lista podemos añadir al crimen organizado. El negocio criminal, de manera general, ha funcionado con principios muy diferentes a los de las franquicias. Históricamente, los cárteles de drogas han sido rígidamente dirigidos de arriba hacia abajo, con un solo jefe todopoderoso sentado con orgullo en la cima de una obediente pirámide de subordinados. Pero en fechas recientes algunos cárteles mexicanos han comenzado un proceso radical de descentralización. Como las cadenas de hamburguesas después de la Segunda Guerra Mundial, los narcotraficantes mexicanos han pasado por un extraordinario periodo de expansión en las dos últimas décadas. En la década de los noventa, eran simples asistentes de los cárteles colombianos, los cuales contrataban a los mexicanos para transportar las drogas en su territorio para llevarla a Estados Unidos. Pero después de las medidas represivas contra el crimen en Colombia en los noventa y tras la muerte de muchos de los capos del país, incluyendo a Pablo Escobar, los mexicanos lograron hacerse de una parte más amplia de la cadena de valor. En vez de sólo cumplir las órdenes de los colombianos, han logrado hacerse cargo de toda la operación, desde la producción hasta la distribución.

Ningún grupo ha crecido tan rápido como los Zetas. No fue sino hasta hace poco tiempo que Los Zetas fueron considerados como un cártel por derecho propio, al dejar de funcionar como un grupo paramilitar encargado de las operaciones de ejecución del Cártel del Golfo. Desde que se separaron del Cártel del Golfo, en 2010, han crecido a una velocidad vertiginosa, expandiéndose por todo el este de México, a lo largo de toda la costa del Caribe de Centroamérica y, según algunos reportes recientes, estableciendo vínculos con la mafia italiana ‘Ndrangheta. En verdad, es el McDonald’s del crimen organizado, con una filial en cada ciudad en algunas regiones.

Con el fin de poder financiar este crecimiento abrupto, los Zetas han utilizado una versión de las franquicias. Según un reciente informe[5] del jefe regional de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, los Zetas han decidido no enviar a sus propios representantes a los nuevos

mercados para establecer desde cero puestos de avanzada criminales; en cambio, han adoptado a los gángsteres locales en su club, en forma de franquicias. Los reclutadores de los Zetas van a nuevas áreas e identifican a los criminales locales más prometedores, "a quienes la célula madre ofrece una especie de franquicia que usa la marca criminal de los Zetas", según el reporte de la ONU. Como parte del "paquete de afiliación", el comando central de los Zetas da a los franquiciatarios entrenamiento militar y, en algunos casos, armas. A cambio, los franquiciatarios comparten una porción de sus ingresos con la organización central y acuerdan formar un "pacto de solidaridad", un acuerdo que establece que lucharán por los Zetas si estalla una guerra con otro cártel.

Los beneficios para ambas partes son parecidos a los que recaen en el franquiciante y el franquiciatario en el mundo de los negocios legales. Para la compañía franquiciante significa un rápido crecimiento autofinanciado. McDonald's pide a sus franquiciatarios que compren los restaurantes que manejan, además de estipular que deben disponer de, al menos, 750 mil dólares antes siquiera de ser considerados para obtener una franquicia. Esto permite que el negocio crezca rápido en términos de ganancias, sin tener que desembolsar para nuevos activos (85% de los 35 mil restaurantes de McDonald's alrededor del mundo son de franquiciatarios, no de McDonald's). Para los Zetas, este principio es aún más importante, pues al ser un negocio ilegal, el acceso al crédito es muy limitado, lo cual significa que el crecimiento autofinanciado resulta especialmente atractivo.

En segundo lugar, el franquiciante puede aprovechar el dinamismo empresarial del franquiciatario. En vez de ser sólo un empleado, un engranaje en una gran máquina, el franquiciatario Zeta es responsable de extraer el mayor dinero posible de la porción que se le ha dado. Con esta responsabilidad viene lo que Peter Drucker, quizá el gurú más influyente de la administración, describe como la "actitud administrativa" [*managerial attitude*]: más importante que el salario o el talento, sostene, esta actitud "hace que el individuo vea su trabajo, su puesto y su producto de la misma forma en que lo hace el administrador, esto es, con relación al grupo y al producto como un todo".[6] Las franquicias también aportan conocimiento

local. Esto es tan valioso para las tácticas criminales como para el negocio de hamburguesas, quizá más, dado que las conexiones de corrupción con los cuerpos policiales, una condición crucial para lograr el éxito, son más fáciles de forjar por operadores locales. De igual modo, el franquiciante puede hacer uso de la experiencia de organización central. Parte del acuerdo es que el franquiciante trasmite su "receta" para el éxito, ya sea para cocinar papas a la francesa o para hacer coches bomba.

Quizá lo más importante es la marca. McDonald's no ha conquistado el mundo por hacer comida deliciosa: lo ha conquistado haciendo comida que de manera fiable sabe igual. Una Big Mac en Bangkok o Pekín es más o menos idéntica a una en Oak Brook, Illinois, donde se localizan las oficinas centrales de la compañía. Desde luego, no es la comida más deliciosa que puedes comer en esas ciudades, y probablemente no es la de mejor precio. Pero los consumidores saben que cualquier restaurante que tenga los famosos arcos dorados va a cumplir con un nivel básico de calidad. Los franquiciatarios compran prestigio, que de otra forma tendrían que ganar. Cuando McDonald's patrocina las Olimpiadas o contrata a Justin Timberlake para promocionar su comida, cada franquicia también se beneficia del mensaje publicitario.

Para ver cómo funciona esto en el bajo mundo, visita los geniales alrededores de la nevería Roxy, una heladería en un coqueto barrio de la Ciudad de México. La Roxy es una institución mexicana: fundada en 1946, parece no haber cambiado mucho desde entonces en términos de decoración, la cual incluye taburetes giratorios y marquesinas en forma de caramelos. No hace mucho, la Roxy fue víctima de un intento de extorsión. Un hombre llegó en taxi y entregó un sobre con una grabación dentro, en la que había un mensaje pidiendo un pago de 250 mil pesos (17 mil dólares). Si no se pagaba la cantidad, se prometía en la grabación, iban a lastimar, o peor, a la familia del gerente. Puede ser que la advertencia no hubiera sido tomada en serio, ni haber llegado a los encabezados del periódico si no hubiera sido por el hecho de que estaba firmada por el "Comandante Juan Ballesteros", quien afirmaba ser el representante local de La Familia Michoacana.

La mención del nombre de La Familia Michoacana dio de inmediato peso a la amenaza. El extorsionador no se veía muy peligroso o cargaba un rifle de asalto, pero la reputación de La Familia (un grupo que una vez aventó cinco cabezas cercenadas en la pista de baile de un club nocturno en Michoacán) significaba que la gente en Roxy sabía con quién estaba tratando. Para dicho extorsionador, aliarse con la famosa marca de La Familia tenía la finalidad de incrementar la tasa de respuesta a sus amenazas, volviendo así su negocio más rentable. (En el caso de Roxy, le salió el tiro por la culata: con valentía y de manera inusual, los dueños de la nevería llevaron la historia a los medios y a la policía, la cual por una vez logró capturar a los supuestos responsables.)

El modelo de franquicia también explica por qué, en particular, los Zetas realizan tales actos de brutalidad. Son ellos los que, más que cualquier otra mafia mexicana, tienen el cuidado de fotografiar y grabar sus atrocidades, desde decapitaciones hasta ahorcamientos. Un asesinato espantoso de los Zetas en el norte de México endurece la imagen de sus franquicias en todo el mundo, al igual que una campaña de publicidad de McDonald's en la Copa Mundial en Brasil fortalece el atractivo de sus sucursales en todos lados.

Por supuesto, existe el riesgo del oportunismo. Muchos ladrones y extorsionadores afirman estar aliados con los Zetas, La Familia o algún otro cártel, a pesar de no tener nada que ver con ellos. Para que el sistema de franquicias funcione, las bandas criminales tienen que proteger sus marcas registradas tan ferozmente como las compañías legítimas. La ONU señala que "nuevas células son responsables de preservar el 'buen nombre' de los Zetas castigando con violencia (muerte) el uso de la marca registrada de los Zetas por operadores criminales no autorizados". No hablo metafóricamente de "marcas registradas" o "marcas". Los cárteles a menudo tienen sus logos, que aparecen en uniformes y equipo para los franquiciatarios. Gorras de béisbol y mochilas impresas con el logo de los Zetas —un escudo dividido en tres segmentos: en uno está delineado el mapa de México, en otro el mapa del estado de Tamaulipas, estado natal de los Zetas, y la letra *Z* en el tercero— han sido encontradas en los escondites afiliados a los Zetas

en México y en Centroamérica. Todo este equipo —desde armas hasta chalecos blindados, municiones, vehículos, etc. se consigue de forma fácil y a precio más barato al mayoreo, otro beneficio por ser parte de una franquicia. Al igual que McDonald's puede encargar los hornos, freidoras, cajas registradoras, mesas y sillas por millares, los Zetas pueden comprar o robar grandes cantidades de equipo para distribuir entre sus franquiciatarios, quienes, de otra forma, pagarían más por equipo de menor calidad e improvisado.

En un caluroso día en una ciudad del norte de México, en un restaurante adjunto a un centro comercial de lujo, tengo una cita con un hombre que alguna vez fue, por así decirlo, un franquiciatario del Cártel de Sinaloa. El franquiciatario —lo llamaremos *Miguel*— tiene ahora alrededor de 50 años, es un hombre de la montaña, bajo y enjuto, con un ceño arraigado que proviene de toda una vida mirando al sol entrecerrando los ojos. Es un hombre de pocas palabras, y observa el restaurante cuidadosamente mientras conversamos durante la comida. Miguel es originario de Sinaloa y, de joven, fue un "asociado" del cártel local. No trabajaba directamente para ellos, aclara con orgullo profesional, más bien operaba bajo una especie de licencia dada por la organización principal. Sinaloa ha trabajado de esta forma desde hace mucho tiempo, hasta el punto en que a veces se le llama la Federación de Sinaloa, más que cártel. Miguel se levantaba a media noche para caminar a las montañas para colectar la mariguana cosechada por los campesinos para llevarla a Culiacán, la ciudad capital. Ahí, la preparaba para ser llevada de contrabando por la frontera; la comprimía en pequeños paquetes con una bomba hidráulica, antes de envolverla en polietileno y sumergirla en cera, para disfrazar el penetrante olor de la droga.

El acuerdo de franquicia le dio a Miguel y a sus compañeros traficantes la libertad de hacer negocios como quisieran: tratar con los campesinos de su preferencia y establecer sus propias cantidades y precios. Parece que en la actualidad una forma de negocios similar se está llevando a cabo en el estado de Guerrero, en el sur de México, donde el negocio del cultivo y procesamiento de la amapola para producir heroína ha sido entregado a los

comerciantes independientes, quienes administran pequeñas áreas de terreno para los cárteles en forma de concesiones de franquicia. Pero parece que en los últimos tiempos ha habido enemistad entre estos grupos —algo que Miguel, dice, ha cambiado desde sus épocas, cuando había poco o ningún roce con los traficantes rivales. "Siempre existía el peligro de ser capturado por la policía o el ejército", comenta (y de hecho, eso es lo que al final le pasó a él; un tiempo en prisión fue suficiente para sacarlo de la jugada al ser liberado). "Pero en Sinaloa no teníamos problemas con los otros cárteles. Era más fácil trabajar con ellos, que matarlos". Empuja algo de comida alrededor del plato. "Hoy eso no lo comprenden".

Desde el tiempo en que Miguel traficaba mariguana en la Sierra Madre, el auge de las franquicias ha causado que el negocio se reestructure. Históricamente, las organizaciones que traficaban drogas sólo pretendían controlar el suministro, llevándolas de *A* a *B* por el camino que mejor les funcionara. Los Zetas tienen un modelo diferente: en vez de controlar las rutas, intentan controlar el territorio. Una vez que han concedido una franquicia en un lugar determinado —ya sea un pueblo pequeño o todo un estado— esperan que sus representantes locales controlen toda la actividad criminal que ahí se lleva a cabo, además de enviar una parte del botín al comando central de los Zetas. Además de trasladar drogas, las células de los Zetas usan su control territorial para participar en muchos otros tipos de empresas criminales, al emplear las mismas conexiones locales. La extorsión es un negocio muy lucrativo; el secuestro es otro. Además, la venta de droga es una parte importante de sus ingresos. Un curioso efecto colateral de esto es que los choferes de taxis se han convertido en un blanco para el reclutamiento de los cárteles. Dado que son vehículos móviles y privados con la excusa de poder parar donde sea y llevar como pasajero a cualquiera, son los medios ideales para transportar drogas y el secuestro. Por tanto, luchar por tener el control de los taxis de una ciudad es un trofeo por el que vale la pena luchar y con frecuencia los conductores de taxi son el blanco de intimidación. "Pueden correr pero no podrán escapar: iremos por ustedes y por sus familias", decía una nota dejada en el baño para

hombres del sindicato de taxistas en Playa del Carmen, en apariencia fue escrito por la mafia de Sinaloa para los taxistas que trabajan para los Zetas.

Se sabe que en el noreste de México las franquicias de los Zetas han traficado con un whisky de marca "Z", que obligan a vender en los bares locales. También han entrado en el negocio de los DVD pirata, pues marcan sus productos con una pequeña "Z" en etiquetas adhesivas. Rodrigo Canales, un profesor mexicano de la facultad de Administración de la Universidad de Yale, cree que una de las razones de esta diversificación es que los Zetas no cuentan con conexiones de primera clase en el negocio internacional del tráfico de drogas. La pandilla se "fundó por traición", señala, cuando traicionó a su antiguo empleador, el Cártel del Golfo. Al hacerlo, los Zetas perdieron sus vínculos con los mercados de drogas estadounidenses y, por tanto, deben recurrir a otros medios para obtener ingresos.[7]

Últimamente, la peor violencia en México ha sucedido en Guerrero. Un estado descontrolado y pobre cuyo territorio va desde el polvoriento centro del país hasta la exuberante costa del Pacífico; ha sido desde hace mucho un lugar bronco en el que el poder del gobierno tiene un alcance limitado. La palabra misma "Guerrero" lo dice todo: la bandera del estado posee la representación de un soldado prehispánico portando una piel de jaguar y empuñando un garrote con salientes filosas. En años recientes la peligrosa reputación del estado se ha confirmado. En la década pasada el índice de asesinatos se triplicó,[8] lo cual hizo que Acapulco se vaciara de turistas, donde hoy a veces ruedan cabezas humanas en la playa. Incluso las cifras de asesinatos registradas quizá subestimen la verdadera magnitud de la violencia, ya que las facciones en lucha tienen la costumbre de esconder los cuerpos. En 2015 la policía fue alertada de un desagradable olor proveniente de un crematorio abandonado, dentro del cual se descubrieron 61 cadáveres en descomposición. Uno de los episodios de violencia más recientes y comentados en Guerrero fue la desaparición de 43 normalistas en la ciudad de Iguala, un crimen que todavía no ha sido resuelto, y probablemente nunca lo sea.

Hay evidencia de que el reciente caos en el estado de Guerrero es, probablemente, un ejemplo de lo que puede suceder cuando los acuerdos de franquicia criminal se rompen. En el mundo de los negocios común, uno de los más comunes motivos de queja entre los franquiciatarios es creer que luchan por un territorio contra franquiciatarios rivales de la misma compañía. Por lo general, si un competidor abre una tienda en las cercanías, una compañía puede intentar sacarla del negocio en términos de calidad o al vender a precios más bajos. En el caso de las franquicias, esto no es posible: si un restaurante de McDonald's está haciendo su agosto en una colonia en donde es la única filial, pero de repente la empresa matriz anuncia que está por abrir dos franquicias más en la zona, el restaurante perderá sus ingresos frente a sus rivales contra los cuales no puede competir, ya que venderán los mismos productos al mismo precio.

La cuestión del territorio y la cercanía de otras filiales de la misma marca se vuelve crucial para el éxito o fracaso de una franquicia. Sin embargo, para el franquiciante esto no es tan importante. La marca madre gana dinero al recibir una parte de las ventas de los franquiciatarios, no de sus ganancias. Abrir más sucursales siempre tendrá como resultado un incremento en las ventas *totales*, incluso si cada nueva filial canibaliza alguna parte de los negocios de las otras sucursales. Por tanto, los intereses del franquiciante y del franquiciatario no están muy bien alineados, volviendo la cuestión del territorio un tema conflictivo. Los gerentes locales con frecuencia demandan a sus jefes por "usurpación" por parte de los nuevos franquiciatarios. Burger King, McDonald's, los hoteles Sheraton y la American's Favorite Chicken Company (que es dueña de Popeye's) son algunas de las cadenas que han sido demandadas por franquiciatarios que no estaban contentos con que nuevas filiales abran demasiado cerca de su territorio.[9] Los jueces se han inclinado hacia una u otra parte, dependiendo del caso, pues a veces reconocen un acuerdo implícito por parte del franquiciante de no abrir otras filiales en la zona; en otras, aducen que es mala suerte para los franquiciatarios.

Por supuesto, en el mundo de las franquicias criminales no se puede apelar a los juzgados. Por ello, cuando una franquicia de un cártel se pasa

del límite, las disputas se resuelven de la forma tradicional, con palos y otras armas. Parece que en Guerrero sucede algo parecido. El caso de los 43 normalistas desaparecidos permanece turbio, pero es probable que los responsables de la suerte de los estudiantes pertenezcan a una banda llamada Guerreros Unidos. Según la mayor parte de los analistas, este grupo comenzó como una franquicia local de la organización de los Beltrán Leyva, un importante cártel que manejaba el tráfico internacional de varios tipos de drogas. La familia de los Beltrán Leyva, dirigida por Arturo, conocido como el Barbas, contrató distintos grupos en todo su territorio, centrado en la región de Guerrero. Pero parece que adoptaron demasiadas franquicias. Al igual que Guerreros Unidos, quienes controlaban la Tierra Caliente del norte, los Beltrán Leyva estaban contratando bandas como la de Los Rojos, que se ocupaban del centro del estado, y una banda que se autodenominaba el Cártel Independiente de Acapulco, que controlaba el puerto. A veces también reclutaban la ayuda de bandas tales como Los Ardillos y Los Granados.[10]

Todas estas franquicias de los Beltrán Leyva operaban en Guerrero, Por lo cual parece que la situación se volvió demasiado competitiva. Después de que la organización de los Beltrán Leyva se debilitara tras la muerte de Arturo el Barbas, sus diferentes franquicias comenzaron a pelear entre sí. Los Guerreros Unidos, Los Rojos y los Independientes de Acapulco se han lanzado al cuello de unos y otros además de defenderse de bandas pertenecientes a otras franquicias criminales. Ésta es la causa de mucha de la terrible violencia. Y pudo haber sido la causa de la desaparición de los 43 estudiantes: una teoría indica que los Guerreros Unidos pensaron que los estudiantes, que viajaban en un camión robado para asistir a una manifestación en la Ciudad de México, eran miembros de una de las muchas otras bandas criminales del estado y utilizaban el autobús para transportar heroína. El intento por abarcar demasiado territorio a través de las franquicias ha arruinado la eficiencia de la operación del tráfico de drogas en el centro de México, ya que los franquiciatarios rivales ocupan su tiempo asesinándose unos a otros (y a civiles inocentes), en vez de continuar con el negocio del narcotráfico.

Éste no es el único inconveniente de los acuerdos de franquicias. Los franquiciatarios locales y basados en el territorio son mucho menos móviles que los equipos liderados de arriba hacia abajo. En la actual batalla entre los Zetas y el Cártel de Sinaloa, Sinaloa ha demostrado ser más capaz de atacar a los Zetas en sus zonas principales. Durante un estallido de enfrentamientos, envió un escuadrón de ataque de Matazetas al estado de Veracruz, donde la banda hizo lo que su nombre indica, asesinar montones de miembros locales del cártel rival. Con un modelo que implica incorporar a matones locales, los Zetas son mucho menos capaces de responder de esta manera.

Por último, aunque el liderazgo descentralizado tenga sus beneficios, también significa que el cártel renuncia a cierta parte del control de los administradores locales, quienes pueden cometer errores. Si una filial local mete terriblemente la pata, puede tener consecuencias para toda la marca. Una vez más, consideremos los peligros que enfrentan a este respecto las franquicias normales. McDonald's posee unas 30 mil sucursales manejadas por franquiciatarios, quienes están entrenados y obligados a seguir un reglamento, pero se les da cierta flexibilidad para manejar sus negocios. El extraordinario éxito de la cadena demuestra lo bien que el modelo puede funcionar. Pero perder las riendas puede, en ocasiones, llevar a descuidos en el control de calidad, lo cual empaña la imagen de toda la marca. En 2014 un restaurante de McDonald's en Japón sirvió a un cliente una cajita de papas fritas con un diente humano dentro, una historia que provocó que comensales en todo el mundo lo pensaran dos veces antes de ir a morder una Big Mac.

Los cárteles enfrentan el mismo riesgo. En un sistema descentralizado de gestión es más probable que los jefes locales con poca experiencia o con escasa supervisión cometan errores, en comparación con un sistema vertical. Un error cometido por una filial local puede tener devastadoras consecuencias para toda la marca. Consideremos el caso de Jaime Zapata, un agente especial del Servicio de Inmigración y Control de Aduanas de Estados Unidos que fue asesinado por un sicario de un cártel en México en 2011. Zapata y un colega conducían un Chevy Suburban blindado desde

Monterrey hacia la Ciudad de México cuando fueron obligados a salir de la carretera en una emboscada de hombres armados, al sur de la ciudad de San Luis Potosí. Su auto blindado, de 160 mil dólares, logró desviar las casi 90 balas disparadas por los hombres del cártel. Pero al detenerse, Zapata puso el auto en modo de "aparcamiento", lo cual causó que en automático el seguro de las puertas se deshabilitara. Los mafiosos pudieron abrir las puertas y asesinar a los dos agentes, hiriendo de muerte a Zapata.

Después se reveló que los pistoleros eran miembros locales de Los Zetas, quienes probablemente habían visto antes a Zapata y a su colega cuando se pararon a comprar un sándwich al lado de la carretera. Parece que los mafiosos pensaron que los dos corpulentos latinos eran miembros del cártel rival, no agentes estadounidenses. Un miembro de la banda dijo después a las autoridades estadounidenses que él y su compañero eran socios de los Zetas y que tenían "la instrucción permanente por parte de la dirigencia de Los Zetas de robar vehículos considerados valiosos para el cártel". El asesinato de Zapata rompió una importante regla no escrita de los cárteles mexicanos: nunca mates a estadounidenses, y menos a policías estadounidenses. A pesar de la violencia endémica del país y del alto nivel de involucramiento de los agentes estadounidenses en asuntos mexicanos, se cree que Zapata fue el primer oficial de la policía estadounidense que murió en el cumplimiento del deber en México desde 1985.

Éste fue un error muy grave que provocó una respuesta enérgica por parte de Estados Unidos. Una semana después del asesinato de Zapata, agentes federales arrestaron a más de cien sospechosos de narcotráfico en una redada coordinada en todo Estados Unidos. El líder de la banda que mató a Zapata fue arrestado en México y extraditado a Washington, D.C. Esto fue sólo el comienzo: en 2012, el líder de los Zetas, Heriberto Lazcano, fue muerto a tiros por efectivos de la Marina de México. Al año siguiente, el nuevo líder, Miguel Treviño, fue capturado. El cártel continúa, pero ha sido debilitado, y sus altos dirigentes pagaron un alto precio por la incompetencia de un pequeño grupo de afiliados. De la misma manera en que una sola metida de pata en una cocina de un restaurante puede arruinar la marca internacional de una compañía, un único error nefasto de un grupo

de afiliados de los Zetas provocó ataques devastadores contra los dirigentes más importantes del cártel. Crear concesiones de tu marca trae consigo graves riesgos.

Crear franquicias de bandas criminales ha resultado ser una estrategia exitosa para los cárteles de drogas, pero representa un desarrollo peligroso para todos los ciudadanos. Ello ha permitido a unas pocas organizaciones criminales expandirse rápidamente, al tiempo que han diversificado sus fuentes de ingresos, del simple tráfico de drogas a todo un espectro de actividades ilegales. Sus ingresos han aumentado por el hecho de que las células locales cuentan con reconocimiento de marca inmediato, lo cual les permite extorsionar e intimidar de mejor forma. Es más fácil y más barato conseguir el equipo en masa, lo cual significa que los miembros locales están mejor equipados de lo que lo estarían de no ser así. La publicidad es más efectiva, pues una atrocidad aumenta la reputación de todos los franquicitarios. Mientras tanto, las disputas por el territorio entre filiales locales implican más violencia que antes.

¿Existe algo rescatable en todo esto? Una evolución positiva es que las organizaciones con franquicias parecen, por lo general, ser menos profesionales que los cárteles que se dedican exclusivamente al negocio del narcotráfico. Las bandas como los Zetas, que obtienen dinero gravando los ingresos de las bandas locales de matones, han demostrado ser menos aptas que otros cárteles para corromper o intimidar a los altos funcionarios del gobierno. En su mejor momento, entre los empleados del Cártel de Juárez se encontraba el zar de las drogas de México. En su campaña del terror contra el Estado colombiano, el Cártel de Medellín derrumbó un avión de pasajeros y mató a 107 personas a bordo. Organizaciones como ésta representan una amenaza al propio Estado. No puede decirse lo mismo de las redes de criminales como la de los Zetas, aunque causen tanta violencia.

Quizá también sean más fáciles de apaciguar a largo plazo. Los cárteles de la vieja escuela como el de Sinaloa existen en todos lados y en ninguno, su negocio está basado en el contrabando de bienes, más que en mantener el

control sobre un territorio. Si son expulsados de México, se instalarán en Centroamérica; aplica presión en Colombia, y se escabullen por la frontera a Perú. Una franquicia como los Zetas, por el contrario, vive o muere por el territorio que controla. Si lo eliminas a la fuerza de una zona, pierde el ingreso de esa área. Hasta el momento, la policía local de México ha demostrado de forma notable ser incapaz de lograr esto. Pero perseguir a una pandilla de bandidos para sacarla de la ciudad es al menos un objetivo más sencillo que desmantelar un complejo negocio internacional.

La tendencia de caer en luchas internas entre las franquicias puede significar que el modelo de expansión de los Zetas es, en última instancia, su ruina. En el tráfico de drogas, al igual que en el de las hamburguesas, las franquicias, que no son realmente parte de la compañía, nunca serán tan leales a la marca como el personal de plantilla. La revista *Entrepreneur* ha señalado que las franquicias suelen tener una "comunidad central" de empleados más frágil que la de las organizaciones verticales. Lo mismo vale para los grupos criminales. Nadie sabe esto mejor que los Zetas, quienes comenzaron como los guardaespaldas armados del Cártel del Golfo. En pocos años los Zetas se habían vuelto demasiado ambiciosos para su limitado papel, que fue cuando le dieron la espalda a sus empleadores del Golfo, prácticamente destruyéndolos. Entre más y más franquiciatarios posean, los Zetas se arriesgan cada vez más. El modelo de franquicias que ha impulsado el crecimiento del cártel, podría todavía demostrar ser su ruina.

CAPÍTULO 7

Innovando por delante de la ley: investigación y desarrollo en la industria de "sustancias psicoactivas legales"

Entre un salón de belleza y una tienda de *fish and chips* en una calle en el norte de Londres hay un estrecho y pequeño local con una luz verdosa que brilla a través de sus empañadas ventanas. Dentro, se escucha de fondo música *trance* psicodélica. A lo largo de una de las paredes hay una hilera de vitrinas en las que se muestran los productos en venta. Hay pipas y pipas de agua (*bongs*) de formas novedosas: una pistola, una máscara de gas, un par de grandes pechos de porcelana. Hay un perchero repleto de playeras con estampados con temas de mariguana. En un armario hay diferentes contenedores de aspecto inocente, como latas de cerveza y tubos de Pringles, que cuando los abres revelan tener compartimentos secretos para esconder tu "reserva" (¿de qué?, la tienda no lo sugiere). La gente que tiene algo que esconder puede también comprar un mouse de computadora que posee una pequeña caja fuerte oculta.

Las *head shops* [tiendas de parafernalia para fumadores de mariguana] como ésta son apenas toleradas en la mayoría de los países por el hecho de que los "accesorios de estilo de vida" que ahí se venden no deben ser, en teoría, utilizados con drogas. La amplia y variada selección de pipas de agua y pipas "se venden bajo el entendido de que no serán utilizados como un medio para fumar sustancias ilegales", afirma la compañía en su sitio *web*. Por lo que a los gerentes respecta, presumiblemente los consumidores van a relajarse con sus playeras estampadas con hojas de mariguana y sus

encendedores decorados con imágenes de mariguana que usan para encender sus pipas de agua con imágenes de Bob Marley llenas de… tabaco.

Las autoridades no causan un escándalo, ya que estos establecimientos no suministran en sí las drogas. Pero en la actualidad, esto está cambiando. De venta en línea en casi todas las grandes ciudades, desde Londres hasta Los Ángeles, hay una nueva clase de sustancias psicoactivas, conocidas ya sea como "euforizantes legales" [*legal highs*] o "drogas de diseño" [*designer drugs*]. Confeccionadas en laboratorios, en vez de en las laderas andinas o en los campos de amapola afganos, estas drogas sintéticas simulan los efectos de los narcóticos convencionales. Algunos son primos cercanos de la MDMA, también conocida como éxtasis. Otros dicen causar un efecto parecido al de la mariguana. La innovadora diferencia es que en la mayoría de las jurisdicciones estos euforizantes químicos que evolucionan a gran velocidad se pueden vender, poseer y consumir de forma completamente legal.

Le pregunto al amigable joven barbudo tras el mostrador si vende algún euforizante legal. "Bueno, no son 'euforizantes', porque no están hechos para el consumo humano", me dice con su juvenil rostro pecoso por completo inescrutable. "Pero", afirma levantando ligeramente una ceja, "tengo algo de *incienso para aromaterapia*, por si le interesa". Le pido ver la selección, y saca de abajo del mostrador cinco paquetes, los que, asegura, son los más populares ("Obviamente, no puedo recomendarle ninguno"). Los brillantes paquetes de plástico son como del tamaño y el grosor de un paquete de tarjetas de béisbol. Cada uno cuesta 10 libras (15 dólares) y contiene un gramo de "incienso", o como le queramos llamar a la sustancia que lleva dentro. Un paquete, Jammin' Joker, trae la imagen de una carita sonriente con rastas y lentes oscuros con un sombrero estilo rastafari; otro, Psy-clone tiene espirales de colores y las letras desordenadas. "Clockwork Orange" tiene un ojo naranja, en forma de reloj, que mira maniáticamente.

El vendedor se niega a comentar cosa alguna sobre las respectivas cualidades de las diferentes mezclas, en vez de eso me sugiere que lo investigue en línea. En una revisión rápida en la red encuentro comentarios

muy variados. “¡¡¡¡¡¡Muuuuuy buena… me puso en marcha 76 horas seguidas!!!!!!”, decía un comentario con cinco estrellas de puntaje para “Clockwork Orange”. Otro usuario de la misma sustancia decía: “pasé la última parte de este infierno, en el que me quedé atrapado, sentado junto al escusado llorando en silencio y esperando a que mi cabeza dejara de latir”. En todo caso, parece que la mayoría de las personas no está utilizando los pequeños paquetes para aromaterapia.

El negocio de los euforizantes legales tiene el potencial de poner de cabeza a la industria de las drogas. ¿Cómo es que esta nueva categoría de narcóticos ha logrado escapar a la prohibición y qué significa su aparición para los traficantes de otras drogas?

Para comprender de qué forma los euforizantes legales han alcanzado una posición dominante en el mercado internacional de las drogas, comencemos en Nueva Zelanda. El hermoso archipiélago del Pacífico, donde juegan alegremente los hobbits, pareciera ser el lugar más improbable en el mundo para convertirse en un centro para el tráfico de narcóticos. Si fueras un exportador internacional de cocaína o heroína, ¿te tomarías el trabajo de enviar barcos con droga a Nueva Zelanda? El país tiene una población de tan sólo 4.5 millones, casi la misma cantidad que Kentucky. Se encuentra en la mitad de la nada, a 1600 kilómetros de la punta sur de Australia. Si quisieras enviar cocaína desde la costa de Perú, el país productor de coca serio más cercano, significaría un viaje de más de 9 mil kilómetros. No hay vuelos directos a Auckland, la ciudad más grande, desde ninguno de los países productores de cocaína. El resultado es que importar drogas a Nueva Zelanda es, en verdad, muy difícil. Se reporta que sólo uno de cada 200 adultos ha consumido cocaína en el último año, una tasa muy baja para un país rico (en Estados Unidos, por ejemplo, la cifra es cercana a uno de cada 45). La heroína es casi inexistente: las tasas de su uso son una sexta parte de lo que se reporta en Estados Unidos y una octava parte de lo registrado en Gran Bretaña.

Pero los kiwis [los neozelandeses] son sólo seres humanos y les gusta consumir drogas tanto como a las personas de otros países. De hecho, cuando se trata de drogas que *sí pueden* conseguir, las consumen en enormes cantidades. Por ejemplo, la mariguana, que puede ser cultivada con facilidad tanto en la exuberante campiña de Nueva Zelanda como en Marruecos o en México. Los kiwis cultivan y fuman grandes cantidades de ésta —de hecho, de acuerdo con la ONU, ningún país en el mundo fuma más mariguana por persona que Nueva Zelanda, donde uno de cada siete adultos dice haberse drogado en el último año. Pero no es sólo la mota: Nueva Zelanda tiene el segundo consumo más alto de anfetaminas,[1] las cuales son producidas de forma local, en pequeños laboratorios esparcidos por la isla. A pesar de sus pocos habitantes, Nueva Zelanda cierra más laboratorios de metanfetaminas cada año que cualquier otro país, aparte de Estados Unidos y Ucrania.[2] Quizá sea difícil introducir las drogas al país, pero eso sólo ha hecho que los kiwis se vuelvan expertos en producir y consumir sus propios narcóticos.

El romance de Nueva Zelanda con las drogas sintéticas comenzó alrededor del fin del milenio, cuando las metanfetaminas se volvieron famosas. El cristal se producía al utilizar precursores químicos contrabandeados desde China, para ser, se suponía, utilizados en medicamentos para resfriado y gripa. La droga ha tenido gran éxito en toda Asia, donde la cocaína es escasa, pero es fácil conseguir precursores. (En Tailandia, donde el cristal se ha arraigado de manera importante, se le conoce como *yaa baa*, la "droga de la locura".) Con tasas de adicción en aumento, el gobierno de Nueva Zelanda lanzó una serie de medidas enérgicas contra las metanfetaminas: interceptó más drogas precursoras y ordenó más redadas en la "cocinas" donde se elaboran. Los kiwis no tardaron mucho en buscar otra alternativa.

Así fue que entró en escena un joven empresario de las drogas llamado Matt Bowden. Si los narcotraficantes más importantes del mundo llegaran a realizar un congreso —una especie de Foro de Davos de drogas—, Bowden destacaría. En primer lugar, su cabello: largo, rubio y peinado con secador a

tan emplumada perfección que Jennifer Aniston estaría celosa. Al peinado lo complementa una vestimenta que incluye trajes de estampado de leopardo negro y blanco y abrigos estilo militar con hombreras extragrandes de un plateado metálico. Para rematar su *look*, se le ha visto utilizando grandes cantidades de maquillaje: delineador de ojos negro, a veces rodeado de motivos en blanco o plata, y usando lentes de contacto de colores. Los *narcotraficantes* machos de Latinoamérica harían bigotudas caras de asco al verlo. Pero Bowden llegó a dirigir un imperio multimillonario de narcotráfico.

Originario de Nueva Zelanda, logró una de las fortunas más inusuales del narcotráfico. Ha vendido drogas a miles de fiesteros en todo el mundo y recaudado millones de dólares en ganancias. En la actualidad, está retirado del negocio de los narcóticos, ya que pasa su tiempo en gira por todo el mundo dando conciertos de rock bajo el nombre artístico de Starboy. Su espectáculo combina el glamour con lo gótico, con luces brillantes y bailarines con trajes de piel de boa que bailotean en el fondo. Como Starboy, ha ocupado un lugar en el *Top Ten* de Nueva Zelanda y en la actualidad ha lanzado una gama de ropa basada en lo que llama "Steampunk Burlesque Circus Express" [Cabaret Retrofuturista Circo Exprés]. Su perfil de Twitter lo describe como "un viajero interdimensional, redefiniendo las fronteras de la música rock psicodélica y la política de drogas progresista". Todo esto para decir que no es en ningún sentido el típico narcotraficante. Sin embargo, lo más extraño sobre Bowden es esto: aunque el imperio de Starboy se fundó con dinero de las drogas —montones de dinero—, lo ha hecho todo sin infringir la ley.

Llegó al negocio como consumidor, con adicción a varias drogas. Después de que un miembro de su familia muriera por una sobredosis de éxtasis, Bowden decidió idear una alternativa legal y más segura para las drogas que estaban causando daño a las personas. La droga por la que se decidió fue la benzilpiperacina, o BZP. Un aburrido polvo blanquecino; la BZP fue desarrollada durante la década de los años cuarenta como una tableta antiparasitaria para ganado. Pero las pruebas revelaron que también tenía el efecto de causar euforia en las personas, parecido al de las

anfetaminas. Bowden comenzó a vender la droga como "pastillas para fiestas", vía su empresa, Stargate International, con la cual bautizó a sus productos como "tónicos sociales". Al hacerlo, Bowden y Stargate se convirtieron en los embajadores más importantes de una industria que vendía millones de drogas recreativas legales a los jóvenes fiesteros en los clubes nocturnos de Nueva Zelanda.

La droga se volvió muy popular. Según algunas estimaciones, más de cinco millones de "pastillas para fiestas" se vendían cada año en Nueva Zelanda, lo equivalente a más de una dosis por cada persona en el país. Las encuestas mostraron que casi una cuarta parte de kiwis había probado la droga. Pronto empezó a tener éxito en otros países, al volverse famosa en Europa a partir de 2004 (en Estados Unidos no le fue tan bien, al haber sido prohibida desde 2002). Como Bowden había prometido, algunas personas, en efecto, parecían estar utilizando la BZP como una alternativa más segura a las metanfetaminas —de hecho, un estudio académico sugirió que más que ser una "puerta de entrada" a sustancias más fuertes, ofrecía a algunas personas una puerta de salida".[3] La existencia de una nueva industria de euforizantes legales significaba que las drogas perdían contacto con el crimen organizado, era menos probable que estuvieran contaminadas y perdían mucho del estigma asociado con las adicciones o las reacciones adversas, comenta ahora Bowden, cuando logro verlo entre sus días de gira. Regular las drogas era mejor que sólo prohibirlas; comenta: "El mensaje era 'mantenerse lejos de las rocas', no 'prohibido nadar'".

Aunque se reportaron pocos problemas médicos, existía la preocupación sobre la posibilidad de que las personas mezclaran la droga con otras sustancias. Aquellos que consumían BZP parecían combinarla a menudo con el consumo excesivo de alcohol, lo cual creaba los problemas sociales por los que la bebida es bien conocida. Sin una regulación adecuada, las "pastillas para fiestas" se vendían por todos lados, en especial en Nueva Zelanda, donde se podían encontrar en las tiendas de la esquina y en las gasolinerías, sin restricción de edad o advertencias sanitarias adecuadas. "Era una industria de vaqueros —las drogas se vendían junto a los dulces y

el helado", comenta Ross Bell, de la New Zeland Drug Foudation, una ONG. El gobierno comenzó a sospechar de la nueva moda y, a pesar de que no había sido reportada una sola muerte a causa de la BZP, se prohibió en Nueva Zelanda en 2008. Pronto le siguieron los demás países donde había estado a la venta.

La prohibición de la BZP parecía el fin de los euforizantes legales. De hecho, en retrospectiva, era claro que en realidad era el comienzo de la industria. Apenas había sido prohibida la BZP, la industria local de narcóticos se puso a trabajar para desarrollar estupefacientes legales alternativos. En pocos días, ya estaban a la venta drogas de reemplazo como la trifluorometilfenilpiperazina (TFMPP) y la metilhexanamina (DMAA). Al igual que la BZP, eran totalmente legales —en el sentido de que todavía no estaban prohibidas— y no había nada que impidiera que los consumidores las compraran, salvo quizá sus impronunciables nombres. Siguieron más prohibiciones, pero se sintetizaron más variedades. Desde que se restringió la BZP, las autoridades y los productores han jugado al gato y al ratón. Se elabora un nuevo narcótico sintético, se vuelve popular, es identificado por el gobierno y lo prohíbe; luego de ello, los narco-químicos ya han encontrado una ligera variación que sale a la venta de manera inmediata. La velocidad a la que son modificadas significa que estas nuevas cepas de narcóticos sintéticos en constante evolución van un paso adelante de la ley.

Las nuevas generaciones de euforizantes legales se han propagado mucho más allá de Nueva Zelanda. En Estados Unidos y Europa han sido esquivamente comercializadas como "sales de baño". Al igual que las tiendas de parafernalia para fumadores de mariguana venden "incienso para aromaterapia", los productores creen que al comercializarlas de esta manera, se protegen de ser acusados si una sustancia es prohibida sin ellos darse cuenta. Productos similares se venden en línea, con descargos de responsabilidad que indican que las drogas deben ser utilizadas como "fertilizantes para plantas", "suplementos químicos" o "artículos de broma". Un sitio de Internet, OfficialBenzoFury.com, señala con letras pequeñas que sus productos "no son para consumo humano". En cambio, se

refieren a ellos como “productos químicos de investigación”. Los clientes que dejan reseñas en el sitio les siguen esta farsa, al referirse a su consumo de la droga como parte de la investigación científica. “Las vibras estaban increíbles dentro de la jaula de ratas del laboratorio”, dice una reseña de cinco estrellas acerca del polvo de metoxfenidina, comercializada por el vendedor como “seguro será un producto químico de investigación muy popular”. Otros vendedores ni siquiera se molestan por esconder el hecho de que las sustancias están destinadas para consumirse como drogas. Herbal Express, un sitio de Internet que abastece al mercado británico, promete: “Hoy, ya no tendrás que arriesgarte a pasar años en la cárcel sólo porque quieres drogarte. Si quieres mariguana legal, anfetaminas legales o éxtasis legal, ¿por qué no comprar euforizantes legales en línea que se venden como productos químicos de investigación, pastillas para fiestas e incienso herbal? Es la forma más segura para comprar estas sustancias y probar una nueva experiencia en tu vida”.

Las nuevas drogas se producen en masa a una velocidad extraordinaria. La Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito afirma que en 2013 fue alertada de 97 drogas sintéticas nuevas. En la actualidad monitorea 350 (y contando) de estas “nuevas sustancias psicoactivas” en todo el mundo. La agencia, por lo general optimista con relación al progreso de la lucha contra las drogas, admite que “dado las casi infinitas posibilidades de alterar la estructura química de [las nuevas sustancias psicoactivas], las nuevas fórmulas están superando los esfuerzos para imponer un control internacional.”[4] En Gran Bretaña, la lista gubernamental de sustancias prohibidas se extiende a más de 600 drogas.[5] Nombres conocidos como la heroína y la cocaína son superados por incontables químicos sintéticos minuciosamente diferentes, desde la alfametilfenetilhidroxilamina hasta el zaleplon, zipeprol y zopiclona.

Los policías, quienes tienen la muy poco envidiable tarea de distinguir un polvo blanco de otro, luchan para mantenerse al tanto de la evolución del mercado, al igual que los legisladores, cuyo trabajo es monitorear, investigar y, finalmente, prohibir la interminable cascada de nuevas drogas. David Amess, un miembro del parlamento británico, fue engañado por un

programa de televisión satírico para crear preocupación en el Parlamento por una peligrosa droga nueva apodada "cake" [pastel] (la cual, aconsejaba a los espectadores, era una "bisturbila cranabolica amfetamoide", que también se conocía con el nombre de calle de "donas crónicas de Basildon"). Era totalmente ficticia.[6]

Los euforizantes legales suenan menos peligrosos que las drogas ilegales. De hecho, son mucho más peligrosos. Cuando se trata de drogas más antiguas, de origen vegetal, como la mariguana, la cocaína e incluso la heroína, los usuarios al menos saben *grosso modo* lo que están adquiriendo. Es menos arriesgado fumarse un cigarro de mariguana, que fumar crack, que a la vez es, probablemente, menos peligroso que fumar heroína. En cambio, un euforizante legal, que lleva en el mercado quizá sólo unos días, posee una cantidad desconocida de sustancia psicoactiva. El misterioso polvo blanco bien puede ser muy fuerte o muy ligero, pero no hay manera de saberlo más que probándolo. El número de casos de personas que se han hecho daño después de haber consumido drogas legales ha aumentado. Richard Philips, un inglés de 26 años, sufrió daño cerebral después de ingerir una sustancia psicodélica llamada "N-Bomb" (mejor conocida entre químicos como $C_{18}H_{22}INO_3$). Pocas semanas después, Jake Harris, un joven de 21 años de Manchester, se apuñaló a sí mismo en el cuello aparentemente drogado con la misma sustancia. En ese momento, la N-Bomb era legal en Gran Bretaña, pero, el gobierno la prohibió poco después de la muerte de Harris.

De nuevo en el local en la calle Holloway, intento obtener algún consejo del hombre tras el mostrador. Pregunto si los *best sellers* que me ha mostrado son parecidos en sus efectos. "No. No lo son", afirma, de una manera que sugiere que en realidad son muy distintos. "No puedo profundizar por obvias razones legales. Sería mucho más sencillo para todos si pudiera, pero así son las cosas", dice encogiéndose de hombros. Al buscar las drogas en la Internet, las noticias no son muy alentadoras. Hay una historia sobre un hombre en Bolton que murió pocos minutos después de haber fumado Psy-clon. Tres quinceañeros de Northumberland fueron

hospitalizados tras haber vomitado sangre después de consumir Clockwork Orange. Incluso algunas personas que venden las sustancias parecen cautelosas al respecto. “Hay mejores cosas allá fuera que éstas”, me dice el dependiente, cuando señala los paquetes que me ha mostrado. “Éstas son legales sólo porque no ha habido razones para que no sean legales, si sabes a qué me refiero”. En otras palabras, siguen a la venta porque no se ha comprobado que maten a nadie (todavía), aun cuando podrían ser más dañinas que una droga como el éxtasis, que ya está prohibida.

Contra toda lógica, existe la posibilidad de que las reglas que controlan el mercado de los euforizantes legales fomenten el desarrollo de drogas todavía más peligrosas. Bajo las condiciones normales del mercado, los productores tendrían un incentivo obvio para producir una droga que colocara a las personas de una manera segura. Nadie compraría drogas que hacen daño si existieran alternativas más sanas disponibles que funcionaran igual. Por lo general, la competencia fomentaría este tipo de innovaciones, cada empresa adaptaría su receta hasta que lograra un euforizante químico que pusiera eufórico al usuario y lo mantuviera a salvo. En otros mercados, esto es más o menos lo que sucede: en la industria de las bebidas, los vinos que causan terribles resacas se suelen vender menos que los más suaves; cigarros “bajos en nicotina” y “light” han incrementado su cuota de mercado durante los últimos años, por más sospechosas que suenen estas declaraciones.

La industria de los euforizantes legales funciona de manera opuesta. El juego del gato y el ratón entre los productores y la policía significa que la prioridad para los desarrolladores de drogas es ser capaces de continuar modificando sus productos para distinguirlos de las sustancias que ya han sido prohibidas. Los equipos de investigación y desarrollo en los laboratorios que producen drogas no tratan de inventar productos que sean mejores o menos peligrosos. Por el contrario, sólo intentan elaborar algo que sea novedoso para que se permita su venta. Si resulta ser nocivo para el usuario, no importa, para cuando alguien se dé cuenta, de todos modos ya va a estar prohibido y será tiempo de lanzar la última variedad. Estos incentivos perversos implican que los euforizantes legales se producen con

cada vez menos conciencia del peligro que conllevan. La mayoría de los nuevos ahora son "cannabinoides sintéticos", los cuales tratan de imitar los efectos del cannabis. Hace algunos años, esta afirmación quizá hubiera sido más o menos acertada. Pero como generación tras generación la droga ha sido prohibida, los productores han elaborado una tras otra, y los efectos se han vuelto cada vez más lejanos de aquellos asociados con un porro cualquiera. La infinita experimentación con la composición química ha creado "drogas Frankenstein", comenta Ross Bell, de la New Zeland Drug Foundation, quien afirma que es más probable que la cosecha actual de euforizantes legales, en comparación con los anteriores, cause ansiedad, taquicardia, alucinaciones y depresión.

Algunos países han intentado prohibir de manera general los euforizantes legales, al prohibir en automático todas las sustancias psicoactivas que salgan al mercado. En 2015, Gran Bretaña anunció sus planes de imponer dicha prohibición, inspirada en una iniciativa irlandesa de hacía algunos años. Pero dichas prohibiciones tienen el mismo punto débil que el viejo sistema: se debe comprobar que las nuevas sustancias son "psicoactivas" antes de que puedan prohibirse, pero mientras eso sucede, los productores pueden hacer un buen negocio. La prohibición irlandesa ha tenido éxito al reducir la cantidad de "head shops" [tiendas de parafernalia para fumadores de mariguana], pero parece que el comercio sólo se ha trasladado a la Internet. El porcentaje de jóvenes irlandeses que usan estas sustancias ha aumentado desde que se prohibieron, según una encuesta de la Comisión Europea.[7]

Para las empresas que los producen, los euforizantes legales han demostrado ser muy rentables. La mayor parte de los productores de Nueva Zelanda importan los químicos de laboratorios en China, a un costo de entre mil y 1500 dólares por kilo. En sus laboratorios de Nueva Zelanda, los productores rocían los químicos sobre una sustancia vegetal seca, dando como resultado un producto que puede fumarse y que se parece un poco a la mariguana natural o al tabaco, escondiendo sus orígenes sintéticos. La mezcla de vegetales impregnada se divide entonces en porciones de un par de gramos cada una y es empacada en pequeños paquetes de colores

brillantes antes de venderse. Un solo kilo de la base química pura es suficiente para llenar alrededor de 10 mil de estos paquetes. Cada uno se vende por 7.50 dólares a los minoristas, quienes a la vez los venden a 15 dólares a los consumidores. Según un análisis realizado por la Secretaría del Tesoro de Nueva Zelanda, el costo total promedio de hacer cada paquete es de entre 75 centavos de dólar y 1.50 dólares, lo cual significa que los productores disfrutan de un margen de ganancias por encima de 500% (o el doble, si lo venden en línea directamente al consumidor, como lo hacen varios).

¿De qué manera han logrado proteger tan extraordinarias ganancias? En una industria en la que en apariencia es tan fácil ganar dinero, se esperaría que entraran al mercado nuevos competidores, lo cual causaría que los precios bajaran. El negocio de los euforizantes legales sin duda parece tener espacio para más competidores. Estimaciones recientes de la Secretaría del Tesoro indican que tan sólo el mercado nacional de Nueva Zelanda valía poco más de 100 millones de dólares al año, con ventas anuales de 7 millones de paquetes. Sin embargo, en ese momento en el país había sólo nueve productores importantes, con el mejor pedazo del mercado controlado por sólo dos: Stargate, de Matt Bowden, y otra empresa llamada Lightyears Ahead [A años luz].

Para entender por qué el mercado ha permanecido tan concentrado, echemos un vistazo a su prima, la industria farmacéutica. También ella es un gran negocio con ganancias bastante saludables. El margen de ganancias es de alrededor de 30%, de acuerdo a la Organización Mundial de la Salud:[8] no tan alto como en el club de los euforizantes legales kiwis, pero bastante buenas según los estándares del mundo de negocios convencionales. Podría pensarse que habría lugar para más empresas nuevas. Sin embargo, la industria farmacéutica está dominada por menos de una docena de enormes compañías. Una razón es que el éxito requiere de una inversión en extremo elevada para investigación y desarrollo. El costo de las farmacéuticas para desarrollar una nueva medicina y para supervisarlas a través de las pruebas experimentales necesarias se calcula que es de alrededor de un poco más de mil millones de dólares (un estudio de la Universidad Tufts, de 2014, dio la

altísima cifra de 2 mil 600 millones). Además, las compañías necesitan presupuestar tanto los fracasos como los éxitos. “Torcetrapib”, un tratamiento para el colesterol alto, fue abandonado por Pfizer en 2006 después de que la empresa gastara 800 millones en su elaboración.[9] Más aún, las empresas que se pueden permitir desarrollar drogas en varias áreas nuevas al mismo tiempo están mejor protegidas contra la posibilidad de que un proyecto fracase. Se necesitan muchos recursos para toda esta inversión en investigación; las empresas pequeñas luchan para conseguir el dinero para poder participar.

Como segunda razón, tenemos que las farmacéuticas necesitan abrirse camino entre regulaciones legales en extremo complejas. Incluso farmacéuticas gigantes a veces se meten en problemas por no lograr seguir el laberinto de reglas establecidas para proteger a los pacientes. En 2012 GlaxoSmithKline aceptó pagar 3.3 mil millones de dólares, el mayor acuerdo de fraude sanitario en Estados Unidos, después de admitir que había etiquetado de forma errónea un medicamento para la depresión como adecuado para menores de 18 años y no revelar información de seguridad sobre contraindicaciones para quienes seguían un tratamiento contra la diabetes. Johnson & Johnson y Pfizer fueron obligadas recientemente a llegar a acuerdos multimillonarios similares.[10] Permanecer al tanto de la ley, y pagar las consecuencias si se rompen las reglas, es algo que también las grandes compañías, como era de esperarse, están capacitadas para hacer, ya que cuentan con los recursos financieros para hacer frente a las sanciones de forma mucho más fácil que las nuevas empresas o pequeños negocios.

La industria de los euforizantes legales reproducen estas dos características. Encargar un nuevo químico proveniente de China no es tan caro, pero la droga quizá sólo sobreviva pocos meses en el mercando antes de ser prohibida, lo cual significa que es rentable sólo si el productor es capaz de mover una gran cantidad de dinero a gran velocidad. De nuevo, algunas drogas demuestran ser falsas, por ello las compañías que cuentan con mejores condiciones para sobrevivir a estos fracasos son aquellas que pueden cubrirse las espaldas al invertir en varios productos diferentes al

mismo tiempo. Lo cual también resulta costoso. Y al igual que las farmacéuticas, los vendedores de euforizantes legales necesitan mantenerse al tanto de la rápida evolución de la reglamentación. Cocinar accidentalmente una tanda de uno de los centenares de sustancias que ya han sido prohibidas supondría tener que pagar una multa elevada o, incluso, pasar un tiempo en la cárcel. Las grandes compañías cuentan con los recursos legales para poder saltar a través de los obstáculos reglamentarios que se les piden y los recursos financieros para poder sobrevivir si se resbalan.

Todo esto significa que el mercado de los euforizantes legales favorece a las grandes empresas sobre las pequeñas, volviéndolo muy diferente al mercado convencional de narcóticos, el cual, como vimos en el capítulo tres, tiende a permanecer relativamente pequeño en países con fuerzas policiales eficientes, para poder disminuir el riesgo a ser descubiertos. En el mundo al revés de los euforizantes legales, las empresas que sobreviven son aquellas que tienen el poder para innovar y permanecer acorde a la ley.

El intento de terminar con el negocio de las drogas es, en el mejor de los casos, complicado. Los cárteles son expertos en encontrar formas para burlar cualquier prohibición del gobierno. Pero el fenómeno de los euforizantes legales presenta una nueva clase de problema. Por lo general, las dificultades están en rastrear y enjuiciar a aquellos que rompen la ley. Pero en este rincón específico de la narcoeconomía, las personas que venden las drogas no rompen en ningún momento la ley; en cambio, se mantienen en la vanguardia. ¿Cómo podrá controlarse este negocio?

Los reguladores siempre luchan cuando se trata de industrias que se basan en la innovación. En el negocio de la tecnología, nuevos servicios e invenciones creados por Google y Facebook presentan dilemas sobre la privacidad y la protección de datos con más velocidad que las cortes al normativizarlos. En la industria bancaria, el ritmo de la innovación financiera en el periodo previo a la crisis de 2007 dificultó a las autoridades darse cuenta de que la acumulación de las permutas de riesgo crediticio, las

obligaciones colateralizadas por deuda y otros ingeniosos productos representaban un fracaso inminente. Incluso ahora, los reguladores se encuentran muy retrasados con relación a las innovaciones financieras. La Ley de Reforma de Wall Street y Protección al Consumidor Dodd-Frank, un acto legislativo gigantesco diseñado para evitar que los bancos tomen el tipo de riesgos que casi vuelcan la economía mundial en 2007, todavía no ha sido implementada por completo cinco años después de haber sido aprobada en 2010. Mientras tanto, los niños prodigio de Wall Street llevan velozmente la delantera con nuevos y complejos productos financieros, cuyo riesgo es desconocido.

La vida de las autoridades reguladoras se vuelve mucho más sencilla cuando pueden evaluar las nuevas innovaciones antes de que salgan al mercado, más que cuando ello ocurre. En la práctica, esto es a menudo imposible: la industria de la tecnología avanzaría a paso de tortuga si las cortes tuvieran que aprobar cada nueva innovación de Google antes de que sea puesta en circulación y las finanzas se paralizarían si las autoridades reguladoras prohibieran a los bancos lanzar nuevos productos sin una autorización previa. Pero en otras industrias, los riesgos públicos son tales que así es como funciona la regulación. Antes de poner a la venta un medicamento, las farmacéuticas deben someterlo a exhaustivas pruebas hasta que logran la aprobación de los cuerpos gubernamentales, por ejemplo la Administración de Alimentos y Medicamentos de Estados Unidos (FDA) o la Agencia Europea de Medicamentos. En ocasiones, por supuesto, se siguen cometiendo errores. Pero por lo general, el que se hagan pruebas previas a la comercialización implica que drogas potencialmente dañinas son erradicadas antes de que puedan causar algún daño.

¿Por qué no hacer lo mismo con los euforizantes legales? En el sistema actual las autoridades regulatorias se contentan con jugar al escondite con los productores de drogas. Al seguir denuncias de nuevas pociones por aquí y sobredosis por allá están condenadas a nunca poder detectar las sustancias peligrosas. ¿Qué pasaría si alguien creara una FDA de narcóticos?

En 2013, Nueva Zelanda intentó hacer más o menos eso. Su parlamento aprobó la *Ley de sustancias Psicoactivas*, lo cual cambió de manera drástica

la lógica del negocio de los euforizantes legales. Más que permitir a los productores sacar al mercado sus productos y luego, una vez que hayan demostrado ser peligrosos, prohibirlos, el gobierno le dio la vuelta a la situación y estableció un sistema bajo el cual los fabricantes de pastillas tenían que demostrar que su producto era seguro antes de que tuvieran permiso para venderlo. La solicitud del fabricante sería evaluada por una nueva Autoridad Reguladora de Sustancias Psicoactivas, la cual tendría facultades similares a los cuerpos que regulan los medicamentos. En efecto, invirtió la carga de la prueba: en vez de que el gobierno estuviera de manera constante persiguiendo los nuevos productos que ya estaban en venta, obligó a los productores a demostrar que sus drogas cumplen con las normas básicas antes de que se les concediera permiso para ponerlas en cualquier sitio cerca de los consumidores.

La iniciativa parecía muy sensata, pero resultó ser bastante controversial. De hecho, lo que significaba era que Nueva Zelanda había votado para establecer el primer mercado legal y regulado de drogas sintéticas del mundo. La Autoridad Reguladora de Sustancias Psicoactivas no prohibiría las drogas por colocar a las personas, sólo si eran peligrosas. Para sorpresa de todos, la ley fue aprobada casi sin oposición (el único miembro del parlamento que votó en contra lo hizo porque no estaba de acuerdo con que las drogas fueran probadas en animales).

De un golpe, se le impuso a la industria algunas reglas útiles. Estaba prohibido vender drogas a menores de dieciocho años; también estaba prohibido colocar publicidad en el punto de venta. Las empresas necesitaban licencias para vender sus productos, lo cual significó que el número de tiendas decreció de más de 3 mil a menos de 200. Los productores tenían que registrar sus productos y brindar a los usuarios una idea clara de lo que estaban ingiriendo. Por ejemplo, los consumidores potenciales de drogas podían ver que si tomaban una dosis de “Illusion Connoisseur”, estarían consumiendo 45 mg por gramo del ingrediente activo PB22-5F. Si quisieran un poco menos, podrían probar la “Illusion Massif”, que contiene el mismo ingrediente pero en una concentración menor. En total, el número de productos en oferta disminuyó de más de 200

a menos de 50.[11] Los productores tenían que dar sus nombres y sus direcciones, lo cual daba una interesante perspectiva de cómo funcionaba la industria (algunas de las direcciones de las empresas eran casas comunes, mientras que otras eran lotes en lujosos parques industriales).

El nuevo régimen tuvo un comienzo difícil. Para empezar, la autoridad reguladora luchó con su nuevo y vasto trabajo, lo cual causó que hiciera las cosas de manera más lenta y torpe de lo que habría querido. Dado que hubo un periodo inicial de transición —durante el cual las sustancias psicoactivas legales ya existentes podían permanecer a la venta mientras el gobierno verificaba los detalles de cómo funcionaría el nuevo sistema de certificación, es decir, que se permitió que drogas nocivas siguieran en el mercado por más tiempo del debido—incrementó la preocupación de que bajo el nuevo sistema el gobierno estaba aprobando la venta de sustancias peligrosas.

Un problema mayor fue que la reforma llegó demasiado tarde. La mayoría de las sustancias psicoactivas legales más nocivas ya habían sido prohibidas hacía años. Las que aún estaban a la venta eran verdaderas drogas "Frankenstein", modificadas de forma repetida para lograr esquivar prohibiciones anteriores, hasta el punto de que mucha de ellas causaban mucho más daño que bien a los usuarios. El gobierno pareció haber tenido una crisis de confianza y en 2014, con la inminencia de las elecciones, aprobó con rapidez una enmienda que revocaba todas las licencias temporales para drogas que ya había otorgado. Quizá no habría sido una mala idea haber sacado las drogas del mercado hasta que hubieran sido evaluadas. Pero la enmienda también incluía una curiosa cláusula que decía que las drogas no podían ser probadas en animales. Sin tal posibilidad, con toda probabilidad ninguna droga obtendría el permiso para ser utilizada por humanos. Y así, en el momento en que escribo esto, la reforma ha sido suspendida: la Autoridad Reguladora de Sustancias Psicoactivas está dispuesta a otorgar licencias para drogas que demuestren no ser peligrosas, pero la ley ha prohibido a los productores llevar a cabo los experimentos que son necesarios para demostrarlo. En mayo de 2015 Matt Bowden, el primer empresario de las sustancias psicotrópicas legales, puso en venta su

compañía Stargate. “Éste ha sido el momento más difícil de mi vida”, dijo en el noticiero 3News de Nueva Zelanda. “Afrontar esto ha sido más difícil que afrontar la adicción a las anfetaminas”. Incluso, tuvo que vender su Audi para pagar las cuentas.[12] Cuando me comuniqué con él unos meses después, estaba a mitad de una mudanza, sus tres propiedades estaban por cambiar de manos. “Probablemente tenga que abandonar el país”, me indicó en un apurado correo electrónico.

A pesar de haber sido fallida, la reforma de Nueva Zelanda sugiere un enfoque diferente sobre la manera de regular la nueva generación de drogas sintéticas, las cuales han demostrado ser muy difíciles de contener al usar los métodos convencionales. Resulta imposible mantenerse al tanto de las nuevas sustancias psicoactivas que los químicos sacan a la venta cada semana. Verificar las drogas antes de que salgan a la venta —y dar licencia a las que causan el menor daño— es muy controvertido, pues es dar la bendición oficial a sustancias que drogan a quienes las usan. Pero la alternativa, como ya se están dando cuenta los países, es una espiral de nuevas y cada vez más peligrosas alteraciones.

Una ventaja de este tipo de ley es que cambia los incentivos de los productores. En la actualidad, el incentivo es la necesidad de sintetizar nuevas variedades para evitar las prohibiciones, sin importarles si el producto final es o no peligroso. En un mercado regulado, los incentivos serían diferentes. Los productores tendrían un poderoso motivo para perfeccionar (y patentar) drogas que fueran menos dañinas y más satisfactorias para los usuarios. Algunos ya están pensando en estos términos. Bowden ha dicho que si en algún momento vuelve a poner en funcionamiento su negocio, le gustaría desarrollar un sustituto sintético para otra droga: el alcohol. Cree que con el tiempo, sus farmacólogos inventarán algo que emborrache a las personas tanto como la bebida, pero sin causar adicción, cirrosis o resacas. Imaginar que, con nuestro sistema actual, dicho producto sería inmediatamente prohibido, nos pone a reflexionar sobre la naturaleza de nuestras leyes existentes sobre drogas.

CAPÍTULO 8

Pedir una *línea* en línea: cómo las compras por Internet han mejorado el servicio a clientes de los narcotraficantes

La primera vez que alguien compró algo en Internet fue en 1994. Exactamente quién compró primero es tema de gran debate en línea. Algunos sostienen que la primera venta fue una copia del álbum de Sting, *Ten summoner's Tales*, comprada en el sitio de Internet NetMarket por 12.48 dólares más envío. Una afirmación contraria ha sido hecha por Pizza Hut, empresa que sostiene que fueron ellos los que realizaron la primera venta, al vender una pizza grande con pepperoni, champiñones y queso extra a un cliente en línea. Su antiguo sitio de Internet en blanco y negro para pedir pizzas, PizzaNet, ha sido conservado para la posteridad en un rincón oculto del sitio actual de Internet de Pizza Hut.[1]

Con toda probabilidad éstas fueron las primeras ventas realizadas en la red. Pero si ahondamos más en los primeros tiempos de la Internet, antes de que se inventara la Worldwide Web, descubriremos que una transacción más antigua se llevó a cabo en línea. Entre 1971 y 1972 —la fecha precisa parece haberse perdido en la historia— unos estudiantes del Laboratorio de Inteligencia Artificial de la Universidad de Standford utilizaron Arpanet, un ancestro de la Internet moderna, para hacer un trato con unos estudiantes al otro lado de Estados Unidos, en el Instituto de Tecnología de Massachusetts. El objeto de la operación fue, tal vez de forma inevitable, una bolsa de mariguana.

Desde las primeras tentativas de comercio en PizzaNet y sitios similares, el comercio por Internet ha prosperado. En la medida en que la banda ancha ha llegado a las casas y a los teléfonos inteligentes de las personas (y muy pronto, quizá, a sus lentes y a sus relojes), conectarse a Internet para buscar y comprar algo, desde casas hasta vacaciones, se ha vuelto parte de la vida cotidiana en el mundo desarrollado, y se está extendiendo con rapidez también a las economías emergentes. Según la mayoría de las opiniones, el comercio electrónico representa más de una décima parte de todas las ventas en los países desarrollados, y su participación va en aumento. En algunos mercados bien establecidos, como el comercio de libros, las ventas en línea están a punto de sobrepasar las ventas no electrónicas. Mientras tanto, la economía digital está ejerciendo más presión en más mercados, revolucionándolos sobre la marcha: la entrega a domicilio de abarrotes se está poniendo otra vez de moda, desde la década de los cincuenta, y las aplicaciones móviles como Uber han conmocionado el negocio de los taxis (al menos en aquellos países en los que los sindicatos de taxistas no han logrado prohibirlos).

A la larga lista de industrias que han sido puestas de cabeza por la Internet, pronto se tendrá que añadir el negocio de los narcóticos. Desde la compra de mariguana de Stanford, las drogas ilícitas han formado parte de la revolución de las compras en línea. Y en la medida que el comercio electrónico ha crecido, también lo ha hecho el comercio en línea de drogas. El rastro de documentos electrónicos que dejan los navegadores web convencionales y la imborrable naturaleza de los historiales de las tarjetas de crédito hacen que sea más complicado comprar productos ilegales en línea. Pero hay personas que están logrando sobrepasar estos obstáculos. En octubre de 2013, el FBI anunció que había arrestado al hombre que se creía estaba detrás de la Silk Road [“Ruta de la Seda”], un mercado en línea que vendía millones de dólares en drogas, al igual que otros tipos de contrabando. La escala del sitio —que incluía miles de productos de toda la farmacopea y eran enviados a clientes en todo el mundo— le abrió los ojos, por primera vez, a las personas al hecho de que al igual que las ventas convencionales por Internet también las ventas ilegales estaban teniendo

gran éxito. Al igual que los comerciantes normales, los narcotraficantes habían logrado reducir sus costos al vender en línea. Y al igual que otros clientes, los consumidores de drogas disfrutan de la comodidad de navegar en línea y contar con entregas a domicilio. ¿Será posible que algún día exista un Amazon de anfetaminas o un eBay de éxtasis? Y si es así, ¿cómo cambiará al negocio del narcotráfico?

Incluso para los adictos más apasionados a las compras, adquirir drogas nunca ha sido una experiencia muy agradable para el consumidor. Las transacciones son precipitadas y angustiantes, en las cuales el dinero se cuenta con premura y se intercambian sórdidas bolsas de plástico en esquinas oscuras de bares o en parques solitarios en horas poco sociables. La ilegalidad de las drogas significa que el riesgo de ser descubierto por la policía —o de ser golpeado, o asaltado o estafado y no tener ninguna forma de reportarlo— siempre está cerca, tanto para el que compra como para el que vende. El servicio al cliente es pésimo. "Nunca llega a tiempo, siempre llega tarde. Lo primero que debes aprender es que tienes que esperar", se quejaba Lou Reed en *I'm Waiting for the Man*, una canción que habla sobre el hecho de comprar 26 dólares de heroína en una casa de piedra rojiza en Harlem en 1967. Para aquellos que compran drogas en la calle, las cosas no han mejorado mucho desde entonces.

Sin embargo, en línea la experiencia del consumidor está por completo en otro nivel. En la comodidad de mi propia sala, con una taza de té y un paquete de galletas de chocolate a medio comer, navego leyendo reseñas de docenas de variedades de heroína sutilmente distintas. "¡INCREÍBLE PRODUCTO. Tomé una cantidad mucho más pequeña que la que normalmente uso y me mandó directo al cielo!", dice un cliente al describir el lote de "heroína de alta calidad de Afganistán" que ofrece un vendedor llamado dragoncove por 200 dólares el gramo. "Siempre se entrega al día siguiente y la entrega un tipo muy ameno. Gracias hermano", afirma un cliente satisfecho de la "Heroína asiática extra potente #3" anunciada por GentsChoice, quien vende medio gramo por 70 dólares. Junto a los

productos se encuentran breves descripciones escritas por los vendedores, muchos de los cuales han diseñado logos que parecen profesionales con dragones estilizados y pinturas chinas antiguas de los fumaderos de opio. Fotografías de alta resolución muestran los productos en oferta: polvo blanco como la tiza o una sustancia marrón cristalina que parece un cubo de azúcar sumergido en café. Las opciones de envío y las listas de términos y condiciones están junto a la puntuación de comentarios. Más allá de la mercancía que vende, este sitio luce exactamente como eBay.

Evolution Marketplace es un sitio de Internet en el que las personas de todo el mundo pueden vender mercancías y servicios ilegales de forma anónima, de los cuales sin duda los más populares son las drogas. Cuando cerró Silk Road, por un breve tiempo pareció como si su desaparición fuese a perturbar de forma grave el comercio en línea de drogas, pues tal era el papel dominante que había jugado. Cuando cerró contaba con un listado de 13 mil drogas, lo cual lo volvía el mercado más importante de drogas en Internet. El negocio era dirigido por el misterioso "Dread Pirate Roberts" [el Temido Pirata Roberts], quien resultó ser un pseudónimo de un delgado y joven físico texano, Ross William Ulbricht. En 2015 Ulbritch, un antiguo niño explorador, fue sentenciado a pasar el resto de su vida en prisión por dirigir el negocio desde una computadora en San Francisco. Pero su detención y condena no hicieron nada para detener el comercio electrónico de drogas. De hecho, desde el cierre de Silk Road el mercado ha crecido aún más, pues ha brotado una serie de imitadores. Aunque la mayoría de estos sitios tiene una vida útil limitada, Evolution Marketplace desapareció pocas semanas después de haber navegado en ella, surgen nuevos sitios a la misma velocidad en que se cierran los anteriores. La Digital Citizens Alliance, un grupo sin fines de lucro, monitorea a una docena de estos sitios. El más grande, al momento de escribir esto, es Agora, cuyo logo es un hombre enmascarado con un rifle de asalto. Las siguientes diez más grandes tienen nombres como Nucleus, tom, Middle Earth y Black Bank. A principios de 2015, los 12 sitios más importantes, en conjunto, mostraban un total de más de 40 mil drogas, más del doble de la cantidad disponible cuando el Temido Pirata Roberts seguía en actividad.

Comprar drogas en línea suena como una idea fantásticamente peligrosa para todos los interesados. Se podría revisar el historial de navegación y los pagos podrían levantar señales de alarma en las empresas de las tarjetas de crédito. Sin embargo, estos obstáculos han sido sobrepasados con saltos tecnológicos que han permitido a los compradores y vendedores cubrir sus huellas. En primer lugar, sitios tales como Evolution están escondidos en la así llamada Dark Web ["Web Oscura"], una parte de la Internet que no está catalogada por los motores de búsqueda normales y a la que se puede acceder sólo si se utilizan navegadores especiales. La aplicación más popular, llamada TOR *browser*, usa tecnología desarrollada por el Laboratorio de Investigación Naval de Estados Unidos para llevar a cabo un método de subterfugio conocido como "enrutamiento cebolla". Lo que hace es rebotar el tráfico de la red de un servidor a otro para crear capa sobre capa de criptografía, como una cebolla, por ello el nombre. (Los sitios ocultos en la Dark Web tienen el sufijo cómico ".onion" [.cebolla], en lugar de los usuales .com, .net, etcétera.) El objetivo es volver prácticamente no rastreable el historial de navegación, lo cual resulta útil si eres un disidente político, un espía, un periodista de investigación… o un narcotraficante.

Luego está el problema de cómo pagar. Para eso está el Bitcoin. La principal moneda digital. Bitcoin funciona sin un banco central, pero recurre a redes de computadoras para generar nuevas "monedas" al realizar complicadas operaciones matemáticas en un proceso conocido como minería. Abrir una cuenta de Bitcoin es un poco fastidioso, pero no complicado y, al igual que el navegador TOR, su uso es por completo legal. El valor del Bitcoin es ridículamente volátil: su precio se disparó de menos de 15 dólares al comienzo de 2013 hasta casi mil dólares en noviembre de ese año, para después caer a 300 dólares a finales de 2014. Pero los compradores en línea pueden vivir con ello porque, como TOR, el Bitcoin les garantiza el anonimato.

La combinación de poder navegar sin dejar rastro y los pagos anónimos, ha hecho que florezca el mercado criminal en línea. Al igual que las drogas,

todo tipo de cosas desagradables se venden en estos sitios ocultos. La Digital Citizens Alliance calcula que los narcóticos ilegales forman alrededor de un tercio de los listados. El tercio restante es, si acaso, aún más siniestro. Entre los sitios más importantes están la línea de la pornografía ilegal, así como la de asesinatos por encargo que, se dice, están en venta en los rincones más oscuros de la Dark Web. Pero la mayoría de ellos no tienen problemas al vender armas, desde manoplas hasta pistolas y los planos para hacer armas de fuego con impresoras de tres dimensiones. La venta de datos de tarjetas de crédito robadas, monedas y documentos de identificación falsos son también un gran negocio. Luego están todo tipo de otras chucherías raras y no tan geniales. Al navegar en la sección de "parafernalia de drogas", de Evolution Marketplace, encuentro pipas de vidrio para fumar cristal de metanfetamina ("¡¡¡¡¡Hecha en Estados Unidos!!!!! Completamente libre de plomo y aditivos, no como la basura que venden los chinos") y un resellador de bolsas eléctrico (que el fabricante nos muestra resellando un alijo de mariguana dentro de una bolsa abierta de Cheetos). Quizá lo más extraño de todo: un tipo que vende bolsitas de "orina sintéticamente limpia", para personas que necesitan ayuda para pasar su prueba antidopaje. Para lograr un auténtico realismo, el vendedor, CleanU, vende un accesorio llamado Screeny Weeny [juega con la expresión *teeny-weeny* que significa "chiquito" o "pequeñito", literalmente "salchicha pequeñita". La palabra *screeny* refiere a *screen* o "pantalla".], "el mejor pene falso del mundo, con tecnología Push&Piss". El Weeny viene en cinco colores, desde blanco nórdico hasta café latino. Las reseñas son, en general, positivas.

¿Qué tan grande es el pedazo que representan estos lugares dentro del comercio de drogas? La Encuesta Global sobre Drogas, una encuesta anual para los usuarios, parece haber mostrado que comprar drogas por Internet ya se ha vuelto común en algunos países. La encuesta es opcional, lo que significa que las cerca de 80 mil personas de todo el mundo que participaron en la última edición de la encuesta no eran en modo alguno representativas de la población general. Pero sugiere que entre aquellos que con regularidad consumen drogas el comercio electrónico se ha convirtido

en una forma importante para obtenerlas. En general, un poco más de una décima parte afirma heber comprado drogas en línea. En Estados Unidos la proporción fue de 14%; en el Reino Unido fue la más alta, 22%.[2] (De esta manera el negocio del narcotráfico imita al comercio minorista legítimo: Gran Bretaña también compra más artículos comunes por Internet que otros países.)

Incluso estas cifras tal vez subestimen el papel que la economía en línea tiene, ya que hay cierta evidencia de que muchos de los consumidores que usan la Dark Web son también traficantes que utilizan los sitios para comprar al por mayor. Muchos vendedores ofrecen descuentos a los compradores que hacen grandes pedidos que, por supuesto, no son para uso personal. En Evolution, un vendedor llamado DutchMasters solicita una investigación de toda persona interesada en comprar más de medio kilo de cocaína, una cantidad que se vendería por decenas de miles de dólares si se vende por gramo. Un estudio académico acerca de los artículos en venta en la Silk Road original calculó que alrededor de una quinta parte de todos sus listados estaban dirigidos a los distribuidores y que estas transacciones de "empresa a empresa" representaban entre 31 y 45% del valor comercial del sitio.[3] Si esto es así, incluso quienes consumen drogas que se abastecen "fuera de línea", mediante un *dealer* o un amigo, bien podrían comprar un producto que fuese comercializado en línea en una fase temprana de la cadena de suministro.

Es difícil medir el valor total de la economía del narcotráfico en línea, sobre todo porque el precio del Bitcoin cambia de forma constante. En un inicio, el FBI calculó que Silk Road había generado mil 200 millones de dólares durante los dos años y medio en línea. Pero más tarde este cálculo aproximado se redujo: la estimación se había realizado cuando el valor del Bitcoin estaba al máximo, mientras que gran parte del negocio de Silk Road se había realizado cuando la moneda digital valía menos. El FBI revisó dicha estimación al utilizar el valor variante de la moneda —al momento en que cada transacción fue realizada—, lo cual arrojó una cifra mucho más baja, de 200 millones de dólares. Ésta es una pequeña proporción del mercado

global de drogas, el cual se estima que posee un valor de algo así como 300 mil millones de dólares. Pero por una actividad comercial de dos años es extraordinaria. Para comparar esto, consideremos que en 1997, dos años después de ser lanzada y poco antes de que fuera cotizada en la bolsa, eBay representaba un negocio de 100 millones de dólares al año. En la actualidad, maneja mercancía con valor de alrededor de 80 mil millones anuales. Si los sucesores de Silk Road, que ya son mucho más grandes, pretenden crecer al mismo ritmo que el negocio convencional en línea, podrían representar una gran parte del negocio minorista de los narcóticos dentro de los próximos veinte años.

El futuro de estos negocios permanece en cierto modo incierto. El destino de Silk Road demuestra que los sitios en la Dark Web no están por completo fuera del alcance de la larga mano de la ley. Otros, entre ellos Evolution, desaparecen cuando las personas que lo manejan deciden jugársela. (Se piensa que los directores de Evolution escaparon con 15 millones en pagos con Bitcoin, quienes poseían un fideicomiso cuando el sitio se desvaneció misteriosamente en 2015.) Todos esos sitios dependen del Bitcoin y de TOR, los cuales pueden ser retirados si los gobiernos del mundo decidieran prohibirlos.

Pero por ahora no hay ninguna señal de que eso vaya a ocurrir. El Ministerio de Finanzas de Alemania ha reconocido al Bitcoin como una moneda, lo cual significa que los usuarios tendrán que pagar impuestos. En Estados Unidos los gemelos Winklevoss, los adolescentes del auge del puntocom y quienes alegaron que Mark Zuckerberg les había robado la idea de Facebook, han invertido dinero para crear un cambio de Bitcoin. Hasta el momento, la mayoría de los gobiernos democráticos se han resistido a prohibir el navegador TOR, sobre la base de que tiene tanto usos legítimos como infames. La Oficina Parlamentaria de Ciencia y Tecnología del Reino Unido ha argumentado contra la prohibición, señalando que el navegador TOR se utilizó en forma extensa durante la “Primavera árabe” de 2011, así como también por informantes occidentales y reporteros encubiertos. Esas actitudes podrían cambiar si los mercados anónimos en línea llegan a considerarse como una amenaza real o si comienzan a ser más utilizados

para planear o financiar actos terroristas. Pero aquellos gobiernos que ya han intentado prohibir TOR —entre ellos China— no han podido. La velocidad con la que surgieron nuevos sitios después de la desaparición de Silk Road sugiere que, incluso si se aplicara una ofensiva digital coordinada, con toda probabilidad no transcurriría mucho tiempo antes de que aparecieran navegadores y monedas digitales de reemplazo. La venta en línea ha llegado para quedarse, tanto en drogas como en la economía legítima. Puede no gustarle a la policía, pero resulta que su disconformidad no es nada en comparación con el de algunos narcotraficantes establecidos, para quienes la revolución en línea implica una amenza letal.

Los mercados ocultos son distintos en algunos aspectos importantes a los mercados abiertos. Imaginemos un mercado abierto normal, en el que las personas compren y vendan productos legales, digamos que manzanas, ese recurso confiable de los libros de texto de economía. Las personas que tienen manzanas para vender las llevan al mercado y las personas que quieren comprar manzanas van a comprarlas. Los compradores echan un vistazo a lo que está en oferta. Si un vendedor de manzanas pone un precio demasiado alto, los compradores irán a comprar a otro lugar. Si un comprador ofrece demasiado poco, entonces el vendedor le ofrecerá sus manzanas a alguien más. Se acuerda un precio cuando tanto el comprador como el vendedor están satisfechos porque han conseguido el mejor trato posible. Éste es el fundamento del mecanismo de precio que empareja de manera mágica la oferta y la demanda en todas las economías del mundo.

Ahora imaginemos el mercado de un producto ilegal, como un narcótico prohibido. La ilegalidad del producto significa que los acuerdos tienen que llevarse a cabo en secreto. Así que a menos de que en realidad se haya quebrantado la ley y el orden, no existe un mercado abierto en el que los compradores puedan comparar precios y los vendedores puedan especular con sus mercancías. En cambio, los compradores sólo pueden adquirirla de distribuidores que conocen, por medio de alguna conexión u otra forma. De

la misma manera, los distribuidores, por lo general, venden a los clientes que saben que les pagarán y que no los meterán en problemas con la ley.

Esto significa que los mercados de drogas no funcionan de manera tan eficiente como podrían. Un consumidor podría comprar a su distribuidor de confianza cocaína de mala calidad por 200 dólares el gramo, sin saber que otro vendedor en la siguiente esquina vende cocaína de mucho mejor calidad por la mitad de precio. Es probable que se entere de la existencia del otro vendedor, si está suficientemente conectado en el mundo de los consumidores de drogas. Pero tomará tiempo para que la noticia se propague, aunque sin los contactos adecuados continuará comprando un producto de menor calidad a un precio excesivo. Los traficantes enfrentan el mismo problema a la inversa: quizá haya clientes potenciales allá afuera que estarían listos para comprar su producto a un precio más alto, pero no cuenta con una manera fácil para identificarlos. Entre más corran la voz sobre sus drogas a buen precio y de buena calidad, más riesgo corren de ser arrestados: cuando un producto es ilegal, en realidad no se puede hacer mucha publicidad.[4] El resultado es lo que se llama una economía de redes. Cada jugador trata sólo con personas que forman parte de su red, ya sea la familia, los amigos, los vecinos o antiguos clientes, en vez de tomar parte en un mercado abierto.

Bajo estas condiciones, la vida es buena para el traficante establecido. Una característica clave de los mercados de redes es que suelen funcionar muy bien a favor de los operadores ya presentes, quienes han tenido tiempo para construir las redes más grandes y fuertes. Imaginemos al narcotraficante estable que lleva trabajando durante mucho tiempo y que ha abastecido a la misma ciudad durante años. Conoce a los importadores. Tiene una larga lista de clientes. Quizá incluso tenga contactos en la policía a los que paga para que se hagan de la vista gorda respecto a su negocio. Ahora imaginemos al joven novato, que se da cuenta que en el mercado local no existe competencia, en el que se venden drogas diluidas a precios altos. Debería ser fácil entrar al mercado y ganar dinero. Pero entrar al mercado de las drogas —una economía de redes— no es tan sencillo. Para venderlas en pequeñas cantidades se requiere de una excepcional serie de

contactos de alto nivel. Para venderlas en pequeñas cantidades requiere de un segundo y amplio conjunto de compradores potenciales. Sin una red para poder comprar y vender, el nuevo traficante no llegará muy lejos (y esto incluso antes de pensar sobre la posibilidad de que al distribuidor establecido no le parezca mucho que alguien más opere en su territorio). El resultado es que los traficantes se mantienen en el negocio al enfrentarse a una competencia limitada, aun cuando cobran caro por su mal servicio. La razón por la que Lou Reed invirtiera tanto tiempo "esperando al hombre" fue porque no había más gente a la cual comprarle. "El hombre" lo sabía a la perfección, por ello su eterna demora.

El negocio electrónico de las drogas puso todo esto de cabeza. Cuando comienzas a comprar en línea, la primera cosa que aprendes es que *nunca* tendrás que esperar. Curioseando por Evolution Marketplace, registrado con un pseudónimo, envié unos cuantos mensajes de prueba a los vendedores, mediante un sistema de mensajes integrado al sitio. A los 25 minutos obtuve mi primera respuesta. Todos los demás demoraron en responder uno o dos días, con respuestas educadas y amigables a mis dudas sobre las dosis, empaques, etcétera. Incluso cuando mandé una pregunta intencionalmente irritante a un distribuidor de pipas para anfetaminas llamado "vicious86", preguntando si también hacía grabado a las pipas para regalo, me envió una amable respuesta lamentando que no, pero deseándome buena suerte para encontrar a alguien que sí lo hiciera. A diferencia de la mayor parte de Internet, en la que el anonimato permite que las personas se vuelvan más groseras que en la vida real, el mundo del tráfico de drogas parece ser mucho más amigable en línea que en las calles.

En efecto, cuando "el hombre" pasa a operar en línea destaca en todo sentido en su servicio al cliente. A diferencia de los distribuidores en las calles, los vendedores en línea especifican sus términos y condiciones con claridad, además de ofrecer, la mayoría de ellos, algún tipo de compensación si el producto no llega. Algunos, incluso, afirman que su cocaína es de "comercio justo" o "de zonas libres de conflictos"; un alarde por completo falso, ya que el suministro mundial de cocaína es controlado por un grupo de cárteles asesinos, pero interesante porque muestra la

manera en que los narcotraficantes han empezado a copiar las tácticas utilizadas por otros comerciantes normales. La confianza, algo que se pensaría que es difícil establecer en un entorno anónimo en el que todos los participantes son criminales, se gana al usar un sistema de "retroinformación" inspirado en el de eBay. Los compradores pueden calificar a los vendedores con una calificación positiva, negativa o neutral, junto con algún comentario. Los vendedores pueden ver cuántas transacciones exitosas ha realizado un comprador. Al igual que en eBay, los participantes sienten más confianza al realizar un negocio con un usuario que cuenta con una serie de reseñas positivas y puede evitar llevar a cabo una transacción importante con alguien que no cuenta con un historial. "Buscamos construir una base de clientes sólida porque ésa es la única forma que tenemos para poder seguir haciendo negocios y ambas partes estaremos felices", dice la publicidad en la página de ventas de Snapback, un vendedor de éxtasis ubicado en Alemania. Si se pierde un envío, Snapback dice que ofrece un reembolso de 30% o un nuevo envío a la mitad de precio para aquellos clientes que hayan completado al menos 10 transacciones. Para quienes ya tienen en su haber 30 transacciones pueden obtener un reembolso de 50%. La mayoría de los vendedores ofrecen términos similares.

Puede parecer improbable que los criminales puedan ser persuadidos para confiar unos en otros. Pero el sistema de retroinformación parece haber creado un sentido de honor entre ladrones. Como un ejemplo muy extraño relativo a lo anterior, verifiquen los anuncios en línea de datos bancarios robados. Mientras que algunas de las personas que venden y compran drogas dan una justificación pseudomoral de su negocio (al argumentar que depende de las personas lo que meten en su cuerpo, que la prohibición no funciona, etcétera), no existe una defensa ética seria contra robar los ahorros de las personas. Pero incluso en esto, los vendedores están interesados en promover sus normas de comercio justo. Un vendedor, que ofrece datos de tarjetas de crédito "husmeados" (esto es, que han sido robados de sitios de compras por Internet), obsequia un seguro para sus ventas. Se puede comprar una tarjeta de crédito robada por 8 dólares. Pero

por 10 dólares la reemplaza si resulta no funcionar, siempre y cuando el cliente haya intentado usarla en las siguientes 8 horas posteriores a la venta (las tarjetas de crédito son canceladas rápidamente, una vez que el dueño se da cuenta de lo ocurrido). Sus reseñas son excelentes. “La primera tarjeta no funcionó, pero me mandó otra y, te lo juro, ¡compré un iPhone 6 en la tienda Apple! ¡definitivamente voy a comprar de nuevo!”, dice una de ellas. Y es divertida la forma en que tanto vendedores como compradores en verdad se ofenden cuando alguien cuestiona su honestidad. “Me llamó estafador cuando le pedí un reemplazo. De tres, sólo funcionó una”, dice un cliente indignado y escandalizado por ser llamado mentiroso cuando, de hecho, lo único que estaba haciendo era tratar de ganarse la vida de forma honesta al comprar tarjetas de crédito robadas.

¿Por qué los narcotraficantes se toman tan enserio el servicio al cliente en la red, cuando fuera de ella son tan malos? La razón es que un mercado como la Dark Web, en Silk Road o Evolution, es mucho más parecido a un mercado convencional que a una economía de redes. De forma abierta, los vendedores anuncian sus productos y los compradores pueden comparar con libertad la gama completa de precios que se ofrecen. Tanto los compradores como los vendedores pueden hacer negocios con todos los demás en el mercado, en lugar de sólo hacerlo con personas que conocen. Esto significa que desaparece la necesidad de contar con una red, lo que, a la vez, implica que los traficantes fijos dejan de tener ventaja. Los vendedores son obligados a competir de manera más seria en los precios, calidad y servicio al cliente, en lugar de ser capaces de mantenerse en el negocio porque han construido la red necesaria de contactos para que funcione. De hecho, es relativamente fácil para los nuevos distribuidores entrar al mercado, dado que las barreras para entrar son escasas. Para comprar drogas al por mayor ya no se necesita tener conexiones en el negocio del contrabando internacional y venderlas ya no significa tener que estar rondando las esquinas o los clubes nocturnos. Así como sitios como Etsy han facilitado a los joyeros aficionados la tarea de vender su mercancía, sin el fastidio y el gasto de abrir un local en el mercado, la Dark

Web permite que cualquiera con una *laptop* y un apetito por el riesgo pueda abrir una empresa de narcotráfico.

Los distribuidores establecidos todavía mantienen ventaja sobre los novatos. Por lo general, al principio los nuevos comerciantes deben ofrecer precios más bajos, hasta que han construido un historial amplio para convencer a las personas de que no tomarán sus Bitcoins y saldrán corriendo. (Lo cual ocurre con frecuencia: los vendedores en Internet a veces llevan a cabo "fraudes de salida": guardan el dinero de varias órdenes y luego desaparecen, sin enviar la mercancía. Un largo historial de transacciones asegura a los clientes que el vendedor tiene mucho que perder para querer llevar a cabo un fraude.)[5] De manera similar, los clientes nuevos que no poseen un historial de compras, por lo general, deben pagar por adelantado, hasta que hayan realizado unas cuantas transacciones exitosas. Sin embargo, el carácter abierto del sistema comercial en línea significa que las ventajas de las que disfrutan los traficantes establecidos en el mercado de drogas fuera de línea quedan prácticamente eliminadas. Para las grandes redes de tráfico, la Dark Web representa una gran amenaza, pues permite a miles de nuevos participantes devorar clientes, de forma muy parecida a como Uber ha permitido que choferes sin licencia le quiten el negocio a las empresas de taxis.

Esto en cuanto a los traficantes. ¿Qué significan las compras de drogas en línea para los consumidores? La forma tradicional para conseguir drogas, mediante una red personal, brinda cierta confianza básica a los clientes de que están tomando algo que no va a freírles el cerebro. Pero a veces la confianza puede ser un poco inestable. Comprarle una poderosa sustancia que altera la mente al compañero de departamento de la novia del hermano de tu amigo, quien a su vez la obtuvo de este tipo que conoció en un bar, no da mucha seguridad. En línea, un mecanismo de retroalimentación puede aportar un respaldo un poco más confiable. Un par de miles de reseñas, 99% de ellas positivas, es con toda probabilidad un mejor indicador de la calidad de un producto, que el que podemos obtener preguntando en el bar. Además, parece que la calidad de las drogas que se venden en línea es bastante alta. Un estudio sobre productos de cannabis sintéticos en el

Journal of Analytical Toxicology descubrió que "los químicos que provienen de vendedores en línea son de una pureza comparable a la de los proveedores de productos químicos de investigación tradicionales".[6] Antes de abalanzarse sobre Silk Road, el FBI realizó más de 100 compras de prueba en el sitio y comprobó que las sustancias solían mostrar "altos grados de pureza" de la droga de la que decían ser. Quizá por esta razón, las drogas relativamente peligrosas son, al parecer, populares en línea. Un estudio de sustancias en venta en Silk Road 2.0, un sitio ilegal que apareció poco después de que Silk Road fuera desmantelado (y que cerró poco tiempo después de esto), mostró que la droga más ofrecida para venta era el éxtasis. Lo cual tiene sentido: aunque el éxtasis es, por lo general, bastante seguro, una sola pastilla puede matar si un lote está contaminado o está muy concentrado. Por ello, la garantía de calidad es sumamente importante; a diferencia de la mariguana, digamos, la cual varía mucho en potencia pero, según se sabe, nunca ha causado una sobredosis.

El comercio en línea tiene otra ventaja en cuanto a la seguridad de otro tipo. El cambio a la venta electrónica elimina de un golpe la importancia del territorio. Las sangrientas guerras por el territorio son una característica distintiva del mercado de drogas. En la década de los ochenta, los gángsteres en Glasgow, Escocia, vendían drogas en camionetas de helados, lo cual llevó a lo que extrañamente se llamó "las guerras de los helados", en las cuales las camionetas eran el blanco de ataques incendiarios y de tiroteos. La pelea por el control de las esquinas es el tema de innumerables dramas sobre la guerra de las drogas, desde *scarface* [*Caracortada*] hasta *Traffic* [*Tráfico*]. Pero con las drogas disponibles en línea, las esquinas han dejado de ser tan importantes, al igual que la calle principal ha dejado de tener la importancia que solía tener para el comercio minorista normal. "Ya superamos esa mierda de hacer balaceras a medio correr, hombre… podemos hacer más cosas que en las esquinas," afirma Stringer Bell, un traficante con mente de comerciante en *The Wire,* quien asiste, en su tiempo libre entre asesinatos, a clases nocturnas de economía. Con la proliferación de los teléfonos celulares y los bípers en la década de los noventa se redujo la necesidad de que los narcotraficantes tuvieran que controlar un territorio,

pues el negocio pasó de las esquinas y los interiores, a los departamentos de las personas u otros puntos de encuentro que podían establecerse por teléfono (algunos creen que la disminución de la violencia en Nueva York en los noventa se debió, en parte, a que los narcotraficantes ya usaban teléfonos celulares. La era de Internet, en la que las drogas se piden en línea y son entregadas por correo, lleva a este proceso un paso más lejos: los traficantes ya no tienen siquiera que salir de casa.

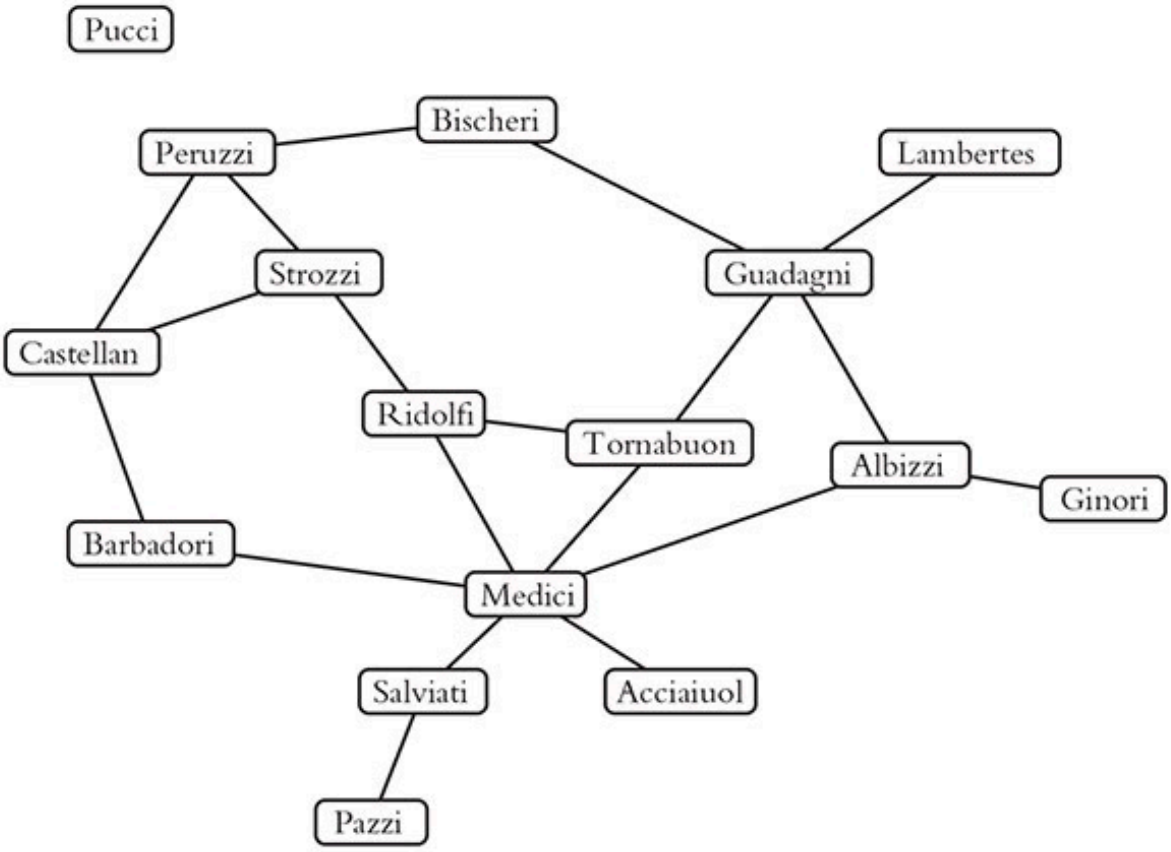
Sin embargo, no todo son buenas noticias. Una consecuencia del paso a la Internet es la probabilidad de que los precios bajen. Los minoristas de narcóticos también gozan de los ahorros de los que se benefician las otras empresas de Internet: al igual que Amazon no necesita pagar por grandes escaparates, los narcotraficantes de la red no necesitan pagar a empleados para que estén parados en las esquinas o realicen entregas riesgosas en persona. Al mismo tiempo, el aumento de la competencia ha propiciado, la facilidad con la que se entra al dicho mercado, más presión para la baja en los precios. Drogas más baratas es un avance poco grato para los gobiernos que desean frenar su uso.

Quizá también se deba a que la facilidad de comprar en línea abre el mercado de las drogas a una nueva gama de clientes. Hasta ahora, tratar de conseguir drogas ha sido difícil y a menudo desagradable, pues se requiere una red de contactos poco fiables o realizar una angustiosa excursión a un callejón oscuro. Comprar en línea lo hace más fácil y le otorga una cara casi respetable a un negocio sucio. Poder leer cientos de reseñas sobre un lote de heroína, escritas por personas que la disfrutaron y vivieron para contarlo, hace mucho para quitarle a la droga la aterradora imagen que posee. (Los potenciales compradores deben tener en mente que aquellos clientes que sufrieron una sobredosis no habrían estado, sin embargo, en posición para dejar algún comentario negativo.) Además, comprar en línea es ridículamente fácil: instalar TOR toma minutos y el buscador es tan fácil de usar como cualquier otro. Es un poco más complicado abrir una cuenta de Bitcoin, pero tampoco es que requiera mucha pericia técnica. Si eres capaz de comprar un libro en Amazon, con toda probabilidad eres capaz de comprar anfetas en la Dark Web. Es fácil imaginar que un nuevo tipo de

comprador, sin contactos y temeroso de extraños con aspecto rudo, esté más dispuesto a comprar drogas en la red.

Los sitios como Silk Road llevan poco tiempo como para que se puedan sacar conclusiones confiables acerca de su impacto a largo plazo sobre los patrones de consumo de drogas, para ello se necesitan cifras de, al menos, un año. Pero se puede echar un vistazo a una tendencia similar que tiene más tiempo: la venta en línea (en la red normal) de analgésicos de prescripción. En 2007, el Centro Nacional sobre la Adicción y el Abuso de Sustancias, de la Universidad de Columbia en Nueva York, calculó que había 581 sitios dedicados a vender medicamentos con receta. De éstos, sólo dos estaban certificados por la Asociación Nacional de Farmacéuticos de Estados Unidos; 85% no tenían problema con vender medicamentos sin receta y, la mayoría del resto, sólo requerían la receta enviada por fax. En pocas palabras, incluso sin un navegador como TOR o una reserva de Bitcoins, era sencillo pedir medicamentos en línea. Establecer un vínculo entre la disponibilidad de las drogas en línea y un incremento en su uso es complicado. Pero en un estudio[7] un par de académicos compararon la tasa de admisiones para tratamiento por abuso en el consumo de medicamentos de prescripción con la disponibilidad de acceso a Internet de alta velocidad, en distintos estados. Al cruzar los datos sobre el número de personas en un estado que buscaron ayuda por drogas con el aumento en el acceso a Internet de banda ancha, encontraron que existía una ligera correlación. Por cada 10% de aumento en el acceso a la banda ancha, había un incremento de 1% en las admisiones por abuso en el consumo de drogas de prescripción. En sí mismo, esto puede no ser convincente: podría sólo demostrar, por ejemplo, que tanto el acceso a Internet como el uso de drogas es más común en estados altamente urbanizados. Sin embargo, los investigadores observaron que no existía una correlación de ese tipo cuando se trataba de admisiones por uso de cocaína o heroína, las cuales, en ese momento, todavía no se conseguían con tanta facilidad en línea. Quizá no falte mucho para se empiece a notar el impacto de sitios como Silk Road en las estadísticas.

Figura 8.1. Redes familiares en Florencia, 1430



Fuente: Matthew O. Jackson, *social and Economic Networks*, Princeton, NJ: Princeton University Press, 2008.

Enloquecedor para la policía, el tráfico de drogas electrónico es endemoniadamente difícil de frenar. Consideremos el anticuado mercado de drogas fuera de línea. Más que utilizar un mercado abierto, como Silk Road, funciona con base en una red. Lo conveniente de las economías de red, desde el punto de vista de la policía, es que son fáciles de desarticular. Si se rompe un eslabón de la cadena, puede romperse una gran parte de la red, como cuando un ratón mordisquea un cable eléctrico y toda una colonia se queda sin luz. Sin embargo, precisar con exactitud dónde morder es complicado. Una red de narcotráfico puede tener docenas de miembros distintos (“nodos”, para utilizar el término de economía), por lo cual la policía no puede atacarlos todos al mismo tiempo. Entonces, ¿sobre cuál

miembro debe enfocar sus esfuerzos? Podría parecer sencillo: la lógica dicta que la persona que es más urgente atrapar es aquella que tenga más conexiones, ya que sacarla de la jugada rompería más cadenas en la red. Pero la economía muestra que éste no es necesariamente el mejor enfoque.

Examinemos un ejemplo muy alejado de la escena actual de las drogas: el mercado matrimonial en Florencia durante el siglo XV. En ese entonces, escoger una pareja para tu hijo o tu hija era una decisión estratégica tomada con el mismo cuidado del capo que está formando su siguiente alianza de negocios. Casarse con una familia influyente era la mejor forma de enriquecer y darle poder a tu propia familia. Pero, ¿cómo determinaba el padre qué familia era la más deseable para establecer con ella un vínculo? Al usar los datos compilados por John Padgett y Christopher Ansell, de la Universidad de Chicago, Matthew Jackson, de la Universidad de Stanford, formó un mapa de redes en el que representó cómo las principales familias florentinas del siglo XV estaban relacionadas (véase la figura 8.1).[8] De los 16 clanes más poderosos en la ciudad en ese momento, la desafortunada familia Pucci estaba un poco desamparada. Signor Pucci podía remediar esta situación si concertaba algunas citas a ciegas para sus hijos con miembros disponibles de las otras familias principales. Pero, ¿con cuáles primero?

La forma más obvia para determinar el nivel de influencia de la familia es ver con cuántos otros poderosos clanes está vinculada. Mediante este análisis, los Medici van con claridad a la cabeza: están justo en el centro de la red social de la ciudad, en conexión directa con otras seis familias poderosas. Si ninguno de los Medici jóvenes está disponible, el signor Pucci quizá quiera intentar con la familia Strozzi o la Guadagni, cada una de las cuales tiene vínculos con otras cuatro familias, más que las demás. ¿Es acaso más deseable una que la otra? Los economistas cuentan con otra forma de medir la "centralidad" de un nodo en una red: más que sólo contar el número de conexiones, toman en cuenta cuántas conexiones tiene cada una de estas conexiones, y así sucesivamente. Si yo tengo 100 amigos y tú sólo tienes diez, podría parecer que yo estoy mejor conectado que tú. Pero

si entre tus diez amigos hay quienes están muy bien conectados —Barack Obama, Angela Merkel, Justin Bieber— es posible que a final de cuentas estés mejor conectado que yo. (El sistema de clasificación de Google funciona de una forma similar: mide no sólo cuantos sitios enlazan a una página, sino también cuantos sitios enlazan a *esos* sitios, y así sucesivamente. Estar enlazado una vez por el *New York Times* cuenta más que estar enlazado a una docena de *blogs* desconocidos.) Al aplicar esto a las familias florentinas, parece que al signor Pucci le convendría más enfocarse en la familia Strozzi, antes que en la Guadagni, ya que las conexiones de sus conexiones son más amplias.

Pero antes de preparar a su hija y llevársela a la *trattoria* más cercana con uno de los jóvenes Strozzi más casadero, el signor Pucci quizá quiera considerar un factor más. Es verdad que el puntaje de los Strozzi está bastante bien con relación a sus conexiones, y muy bien con relación a las conexiones de sus amigos. Pero a veces vale la pena estar en otra posición: la de cabildero. ¿Qué tan a menudo las otras familias tienen que recurrir a los Strozzi cuando desean pedirle un favor a otra familia? Si observamos con detenimiento la red nos damos cuenta de que los Strozzi no son la piedra angular de la sociedad florentina. Si, por ejemplo, los Peruzzi quieren ponerse en contacto con los Medici, pueden saltar a los Strozzi y, en cambio, acudir a los Castellan. De la misma forma, los Bischeri pueden usar sus conexiones con los Guadagni. Si los Strozzi desaparecieran, nadie se daría cuenta. Lo cual los vuelve vulnerables. Mientras tanto, los Guadagni están en una posición más fuerte: son el único camino para tener contacto con los Lambertes y representan un útil puente entre las familias en la parte inferior derecha y la parte superior izquierda de la red. Resulta útil conocer a estas personas. Los economistas dicen de forma burda que las personas como los Guadagni cuentan con un alto nivel de “intermediación central”, la cual calculan al observar qué tan frecuente se sitúa un nodo en el camino más corto entre otros dos nodos. El signor Pucci podría darse cuenta de que estar casado con un Guadagni ofrece a largo plazo más ventajas que al unir su suerte con los desechables Strozzi.

Volvamos al negocio moderno de los narcóticos. ¿Quién es fundamental para la red del narcotráfico? La policía necesita recorrer el mismo camino que el signor Pucci. El enfoque más sencillo, ver quién tiene más contactos, sugeriría que el distribuidor callejero es el jugador más importante, ya que cuenta con el mayor número de conexiones. Distribuye las drogas a docenas, veintenas quizá, de clientes. Arrestarlo significaría que alrededor de cien o más enlaces se verían rotos. Parece un buen lugar para comenzar. Pero existen blancos más valiosos: si la policía aplica la metodología del sistema de clasificación de Google, se darían cuenta de que las personas con más influencia son aquellas que están en la cúspide de la cadena. Conocen a menos gente (quizá solo traten con un pequeño grupo de comandantes) pero a través de esos contactos están vinculados con toda la red. Sacarlos del juego implica afectar a todos los de abajo.

Quizá esto sea muy obvio. Pero, ¿qué pasa cuando en el mercado no parece ser así? Por lo general nos imaginamos una red de narcotráfico como una especie de árbol genealógico, con un conjunto de importadores poderosos en la cúspide, quienes se extienden de manera gradual hacia afuera a un gran ejército de modestos soldados rasos en la base. Sin embargo, podría ser que las redes de narcóticos sean muy distintas. Para un estudio del Ministerio del Interior británico se llevaron a cabo entrevistas con 51 narcotraficantes convictos.[9] Al utilizar esta información los investigadores reconstruyeron un mapa de la red del negocio del narcotráfico en el Reino Unido. Lo que encontraron fue que, más que parecer una pirámide, la red de narcotráfico de Gran Bretaña parecía más un reloj de arena. En lo más alto están los importadores más importantes y especializados que introducen grandes cargamentos de drogas: 100 kilos o más de heroína o cocaína, 100 mil pastillas de éxtasis o varias toneladas de cannabis. Venden estas drogas en pequeñas cantidades a los mayoristas, quienes también se especializan en sustancias específicas. El siguiente peldaño es el interesante: los investigadores se dieron cuenta de que los mayoristas le venden a un intermediario que bautizaron con el nombre de “narco corredor de multiproductos”. A diferencia de aquellos por arriba en la cadena, que suelen enfocarse en una sola droga, estas personas trafican

con toda la amplia gama de narcóticos, desde los suaves hasta los duros, y en, relativamente, grandes cantidades. Los investigadores encontraron que un típico corredor de esta clase en un periodo de pocas semanas hace un pedido de un par de kilos de heroína, un par más de cocaína, 30 kg de cannabis, 10 kg de anfetaminas y algo así como 20 mil pastillas de éxtasis. Entonces las vende en pequeñas cantidades a los traficantes callejeros. El corredor de nivel medio es entonces el centro de la red de tráfico y funciona como una cámara de compensación para el mercado. Éste es el "punto de conexión vital" del negocio de distribución de drogas, indicaron los investigadores.

Si el signor Pucci estuviera vivo e involucrado en el negocio del narcotráfico, con toda seguridad querría casar a su hija con el "narco corredor de multiproductos". Al ocupar el lugar más al centro de la red, estos intermediarios son las personas mejor conectadas del negocio. Además, al ser el vínculo entre los mayoristas y los minoristas, cuentan con un alto grado de "intermediación central". Los hallazgos del reporte del Ministerio del Interior armonizan con otros estudios sobre la fijación de precios en el negocio de las drogas. La Corporación RAND encontró que el salto más grande en el precio de la cocaína en Estados Unidos ocurre durante el traslado de los vendedores intermedios a los minoristas, cuando el precio de un kilo se dispara de 19 mil 500 dólares a 78 mil dólares.[10] Si la policía enfocara sus energías en un solo lugar, podría ser que causaran más daño al no enfocarse en los pelagatos de las calles, o incluso tampoco en los peces gordos de la importación, sino enfocándose en el medio, donde los traficantes están mejor conectados y, por lo visto, ganando más dinero.

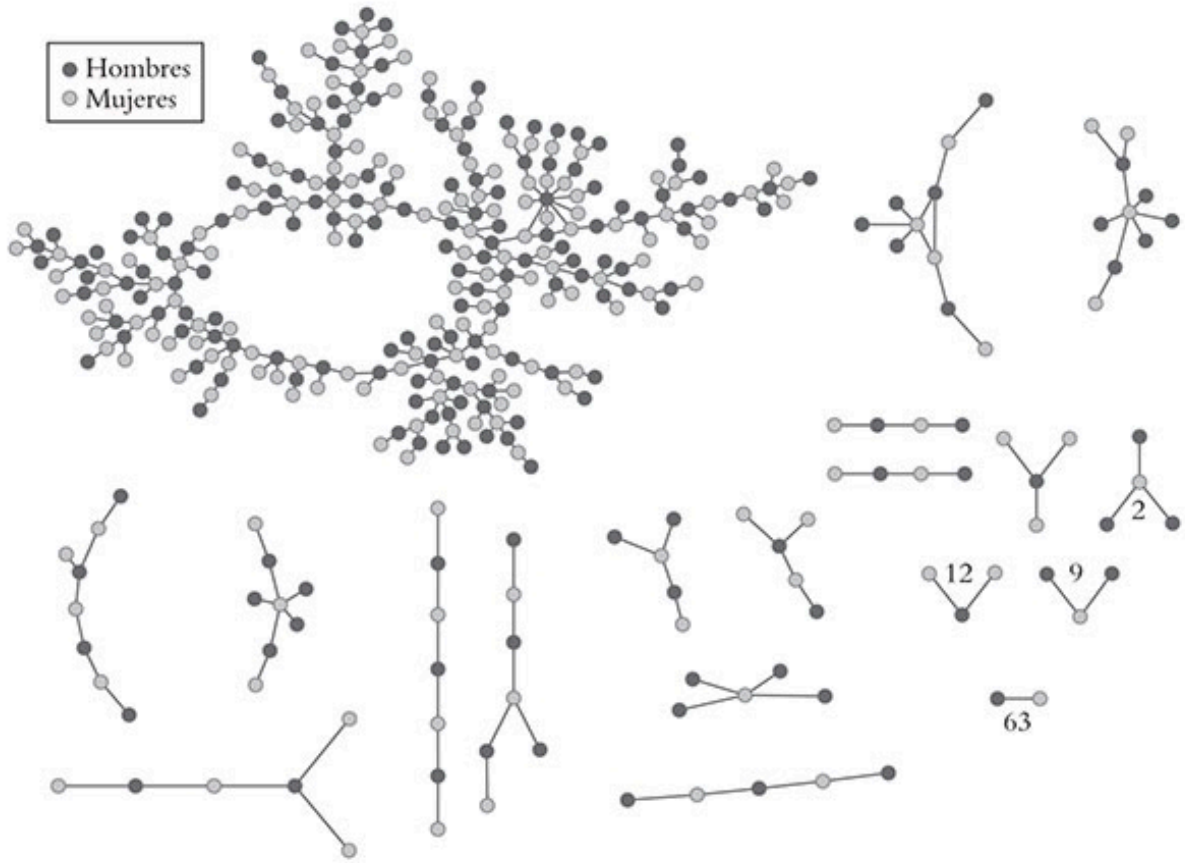
La Internet complica todo esto de una forma que puede resultar fatal para muchos de los esfuerzos de la policía para desmantelar las redes criminales. Los listados en los sitios como Silk Road sugieren que, en gran medida, estos sitios de Internet están asumiendo un papel parecido al del "narco corredor de multiproductos". En estos sitios, los minoristas, así como los traficantes, pueden conseguir casi cualquier tipo de droga conocida y pueden comprarla en cantidades bastante grandes. Esto es problemático para la policía, porque el carácter de mercado abierto del

comercio en línea significa que no existe un solo "nodo" central: miles de compradores y vendedores pueden interactuar en un mercado abierto; además, si un traficante, o incluso una docena de ellos, queda fuera del negocio, no tendría un impacto fuerte para nadie en la cadena de suministro. Incluso si todo un mercado sale de Internet, como eventualmente le sucedió a Silk Road y a Evolution, surgen en su lugar nuevos sitios.

¿Hay algo que se pueda hacer? Quizá. Consideremos un estudio publicado en el *American Journal of Sociology*, que, de nuevo, trata sobre un tema bastante alejado del mundo de las drogas. Un equipo de académicos estadounidenses emprendió el inusual ejercicio de trazar un mapa de romances de preparatoria.[11] Los investigadores utilizaron un estudio que había sido previamente realizado en una preparatoria anónima en el medio oeste rural, a una hora en auto de la ciudad grande más cercana, donde según los adolescentes entrevistados "no hay absolutamente nada que hacer". El estudio comprendía entrevistas en casa con 832 de los casi mil estudiantes de la escuela, a quienes se les hicieron preguntas utilizando una grabadora y que respondieron escribiendo las respuestas en una computadora. A cada uno se le mostró una lista de sus compañeros de la escuela y se le pidió que identificara a aquellos con quienes había tenido una "relación romántica especial" o una "relación sexual no romántica" en los últimos 18 meses. Del total, 573 reportaron que habían estado involucrados en alguna relación con otro estudiante de la escuela.

Armados con estos datos, los autores trazaron una especie de mapa sexual de la escuela, al vincular a los estudiantes unos con otros en una serie de cadena (véase la figura 8.2).[12] Había 63 parejas en las que la única relación reciente de cada uno de ellos había sido con esa pareja. Muchos estudiantes más eran parte de redes miniatura que contenían sólo tres personas. La sorpresa fue descubrir una red que incluía un poco más de la mitad de estudiantes de la escuela. En otras palabras, la mitad de los estudiantes podían vincularse entre ellos a través de sus parejas, las parejas de las parejas y así sucesivamente.

Figura 8.2. Relaciones románticas en "Jefferson High School"



Fuente: Peter S. Bearman, James Moody y Katherine Stovel, "Estructura de redes románticas y sexuales de los adolescentes", *American Journal of Psychology* 110, 1, 2004: 44-91.
Nota: Los números indican los tipos de redes que aparecieron múltiples veces.

Éste fue un descubrimiento inesperado e importante en potencia. El objetivo del estudio era ayudar a los epidemiólogos a comprender mejor cómo detener la propagación de enfermedades de transmisión sexual (ETS). Dichas infecciones se transmiten de pareja a pareja, lo cual significa que si una persona dentro de una red se infecta, todos están en riesgo. El consejo que dan los padres y las escuelas es que una forma sencilla para limitar la exposición a infecciones es limitar el número de parejas sexuales. Acostarse con sólo una persona debe ser menos riesgoso que ser promiscuo, dice la teoría. Pero no es necesariamente cierto. Veamos la red completa, que contiene 288 estudiantes. Aunque la red es muy grande, muchas de las personas dentro de ella han tenido sólo una pareja (aquellas en los extremos

de las muchas "ramas" pequeñas del árbol). A pesar de la monogamia, el riesgo de contraer una infección quizá sea mayor que el de alguien que ha tenido varias parejas dentro de una red más pequeña. "Por consiguiente", escriben los autores, "el riesgo de las ETS no es sólo un asunto de cantidad de parejas".

El estudio es de poca utilidad para los inquietos adolescentes, quienes no pueden dibujar semejante mapa de la red sin ponerse a considerar nodos potenciales de parejas, lo cual con toda probabilidad arruinaría sus posibilidades de vincularse. Pero sí da una lección práctica para los legisladores. La sabiduría popular sugiere que si un gobierno quiere detener la propagación de la enfermedad, tiene sentido enfocar sus campañas de sexo seguro hacia quienes son más promiscuos. Ellos son los que se acuestan con la mayoría de las personas, por lo que si están infectados, causarán la mayoría de los problemas. Convéncelos de tomar las precauciones adecuadas y el beneficio será mayor. De la misma manera en que es lógico que el objetivo del Sr. Pucci sea una familia como la Medici, que está conectada con muchas otras; así, las campañas publicitarias de sexo seguro deberían estar enfocadas en aquellos individuos que con más probabilidad se acuestan con cualquiera: trabajadoras sexuales, gente joven, drogadictos, etcétera. ¿Cierto?

Según el modelo, quizá no. La mayoría de los estudiantes son miembros de una red grande, pero frágil. La mayoría de sus miembros han tenido sólo un par de parejas, lo cual significa que en muchos casos una sola persona forma el vínculo en una cadena larga. Si cualesquiera de esos individuos puede ser persuadido de que tenga sexo seguro, la cadena de infecciones se rompe. Como escriben los investigadores: "Niveles relativamente bajos de cambio de comportamiento —incluso de actores de bajo riesgo, que quizá son los más fáciles de persuadir— pueden con facilidad romper una… cadena en pequeños componentes desconectados, lo cual fragmentaría la epidemia y limitaría su alcance de manera radical". Sin embargo, la educación de salud sexual quizá tenga más impacto si los dólares se utilizaran para cambiar las actitudes entre los que se consideran de *bajo* riesgo, más que enfocarse en los más vulnerables.

¿Qué significa esto si lo traducimos al mundo de las drogas? Como hemos visto, el modelo convencional de distribución de drogas no se parece mucho al mapa sexual de preparatoria: podría parecer que en muchos casos hay un único nodo bien conectado, en forma de un traficante de nivel medio. Pero, ¿y si el mercado de las drogas se pareciera más de lo que imaginamos al mapa sexual? La mayoría de los análisis sobre el negocio de las drogas da por sentado que una vez que el traficante ha vendido al consumidor, el proceso ha terminado. Pero las encuestas sugieren lo contrario. Hay bastante evidencia de que muchas personas que consumen drogas, quizá incluso la mayoría, nunca han tenido contacto con un traficante profesional. Más bien, compran la droga (o son obsequiados con ella) a personas que conocen: amigos, parejas, colegas, etcétera. En Gran Bretaña, entre los adultos que consumieron drogas ilegales el año pasado, 54% las adquirieron en su propia casa o en la casa de alguien conocido.[13] Otro 21% las obtuvo en una fiesta, un bar o un club nocturno (no dicen quién se las dio, probablemente en algunos casos fueron amigos; en otros, los traficantes). En total, sólo 11% compró las drogas "en la calle, en un parque, en alguna otra zona exterior", el clásico territorio para el traficante comercial, como es representado en series como *The Wire*. Una encuesta a adictos de medicamentos con prescripción en Estados Unidos encontró que 71% de los consumidores habían obtenido los medicamentos de un amigo o familiar, sólo 4% lo había comprado a un traficante.[14] Por lo general, en algún punto de la cadena de suministro los traficantes profesionales venden las drogas, pero parece que después de eso son ampliamente repartidas a través de las redes de amigos.

Quizá esto podría ser una buena noticia para las autoridades en su intento de romper el tráfico en medio del auge de venta al pormenor de drogas en Internet. El paso a la venta en línea vuelve las cosas más complicadas en un sentido, ya que se reemplazan las antiguas y frágiles redes con un vasto mercado abierto que resiste ataques contra miembros individuales. Pero si en efecto existe una especie de mercado "después de la venta minorista", en el que las drogas circulan en una red secundaria de amigos y conocidos, puede haber margen para una forma de intervención

distinta. Si analizamos el mapa de los romances de preparatoria, podremos importar algunas de sus lecciones. Los investigadores comenzaron con la suposición de que enfocarse en las personas mejor conectadas tendría mejores beneficios. En la escuela, esto significa: las personas que han tenido más parejas sexuales; en el mundo de las drogas, podría significar los traficantes. Lo que descubrieron fue que era más lógico enfocarse a miembros con menos conexiones en la red, pues aunque están vinculados a menos personas, forman enlaces en largas cadenas que son relativamente fáciles de romper. Al aplicar esta misma lógica al mundo de las drogas, podría ser que una intervención efectiva sería enfocarse en los distribuidores no profesionales que pasan drogas a sus amigos. Estas personas son el equivalente a los estudiantes de preparatoria que han tenido pocas parejas: quizá sean más fácil de influenciar, por lo cual al romper sólo un eslabón en la "cadena" de amistades (esto es, al prevenir que una persona dé drogas a otras) ello significaría que se corta a un gran número de personas de la red de distribución.

Algunas vías para lograr esto podrían incluir las campañas de información pública sobre los riesgos de dar drogas a los seres queridos o dejar los botiquines bien abastecidos y sin llave. Un mayor esfuerzo para dar a conocer los actos de violencia en los países proveedores, actos que son financiados por los consumidores en el mundo desarrollado, puede ayudar a incrementar el tabú alrededor de las drogas ilegales (en particular la cocaína) para obstaculizar que se repartan con frecuencia entre familiares y amigos. Un enfoque más duro podría introducir penas más severas para quienes compran drogas para compartir, aun cuando dichas personas no sean consideradas, en general, como *dealers*. En la medida en que el negocio de las drogas pasa a ser en línea, lo que hace más sencillo que gente normal compre cantidades relativamente grandes, estos patrones de intercambio informal y de tráfico entre amigos puede volverse más común. Una campaña de educación y disuasión contra la compra de drogas al por mayor para los amigos podría ofrecer una nueva forma para romper otra parte de la red, ahora que la parte superior ha sido eficazmente devorada por los mercados en línea.

CAPÍTULO 9

La diversificación hacia nuevos mercados: del tráfico de drogas al tráfico de personas

Desde el lado mexicano de la frontera, el rápido giro de una vida de pobreza a los espectaculares alrededores de California no parece en particular difícil. Camina a través de derruidos suburbios de Tijuana que se desparraman por las colinas hasta llegar a la frontera y llegarás a una vieja y oxidada reja de lámina corrugada rematada con un viejísimo alambre de púas que en muchas áreas ha sido arrancado. La barrera metálica mide, en algunos lugares, tan poco como dos metros y medio, lo cual significa que incluso un niño parado sobre una caja vieja puede escalarla. Incluso es fácil pasar objetos por arriba de la barda: muchos habitantes de colonia Libertad, un barrio pobre cuyos bordes exteriores están presionados contra la frontera del mundo desarrollado, parecen tener la costumbre de lanzar la basura sobre la barda hacia Estados Unidos.

Desde las calles sin pavimento de la colonia Libertad el cruce parece sencillo. Pero desde el lado de California se puede ver que ingresar a Estados Unidos es un asunto mucho más difícil de lo que solía ser. A varios metros de la vieja reja oxidada hay otra, mucho más nueva: cuatro metros de alto, en la parte superior tiene alambre de navajas, está iluminada por reflectores y es monitoreada las 24 horas desde las torres de vigilancia. Agentes de *la Migra*, como los mexicanos denominan a las autoridades migratorias estadounidenses, patrullan de allá para acá en cuadriciclos, equipados con gogles de visión nocturna. La reja se extiende hasta donde

alcanza la vista, en ambas direcciones, siguiendo el contorno de los cerros. *Drones* con cámaras zumban en lo alto a todo lo largo de la barda.

Una ofensiva sobre los cruces ilegales fronterizos, que comenzó con un gran aumento en seguridad durante la década de los noventa, ha hecho mucho más complicado para los traficantes de migrantes indocumentados el paso hacia Estados Unidos. Pero los jóvenes mexicanos con sueños americanos aún intentan cada día cruzar; pero ahora cuentan con un nuevo aliado poderoso. En los últimos años ha aumentado el número de migrantes que realiza el difícil y peligroso viaje con la ayuda de guías y arregladores facilitados o autorizados por los cárteles mexicanos, los cuales parecen estar diversificándose en el negocio del tráfico de personas. Oficiales mexicanos y estadounidenses han detectado las huellas digitales de los cárteles en los intentos cada vez más sofisticados para engañar a la Migra, así como en negocios aún más siniestros, tales como el tráfico de migrantes para la explotación. “Sabemos que estas redes de crimen trasnacional hacen mucho más que sólo encargarse del narcotráfico; hacen lo que sea que resulte rentable. Si las armas son rentables, trafican con armas. Si las personas resultan rentables, traficarán con personas”, afirmó Loretta Sanchez, una diputada de California, durante una audiencia en el Congreso, en 2014.

El tráfico de personas no es el único negocio en el que los cárteles se han diversificado. Además de las actividades delictivas habituales —extorsión, prostitución, robo de autos, etcétera— las mafias han entrado en áreas menos comunes. Si comes suficiente guacamole, existe una buena posibilidad de que en algún momento comas un aguacate cultivado o gravado por los Caballeros Templarios que, según se dice, controlan gran parte del negocio agrícola en el estado de Michoacán. De igual modo, si bebes suficientes mojitos, eventualmente consumirás un chorrito de limón cultivado por los cárteles, otra industria que en algunas partes de México está controlada por el crimen organizado. El Salvador fue alguna vez el hogar del temido Cártel de los Quesos, que importaba queso barato desde Honduras. (Si alguna vez has probado el queso salvadoreño entenderás por qué era necesario.) En algunas áreas los cárteles están involucrados en negocios más importantes: los oficiales mexicanos han dicho que los

Caballeros Templarios ganan más dinero gravando la industria del mineral de hierro, que por la venta de drogas. A Pemex, el monopolio petrolero nacional, le roban más de 3 millones de barriles de combustible al año, bandidos que perforan los oleoductos, explotándose accidentalmente de vez en cuando.

La amplia gama de negocios en los que los cárteles están involucrados significa que, según algunos analistas, ya no tiene sentido referirse a los cárteles como simples narcotraficantes. Algunas instituciones, incluido el FBI, ahora los llaman "organizaciones criminales trasnacionales" (OCT) [TCOS, por sus siglas en inglés]. (Parece que en línea el término todavía no tiene un referente: si buscas en Google "TOCS Mexicanas" aparece la corrección: "Se muestran resultados de Mexican Tacos".) Sea como sea que se les llame, una cosa es clara: los cárteles de drogas están extendiendo sus tentáculos a nuevas industrias.

Su diversificación imita el comportamiento de las compañías legítimas. Las empresas que buscan crecer, en especial aquellas que cuentan con exceso de liquidez para invertir (lo cual siempre es un problema para las organizaciones criminales, para las que la actividad bancaria es complicada), entran en nuevos mercados en los que creen que sus conocimientos especializados pueden darles ventaja. La diversificación de los cárteles mexicanos llega unas cuantas décadas después de la última gran oleada de diversificación empresarial estadounidense. En la década de los cincuenta menos de un tercio de las compañías de la lista Fortune 500 operaban más de una industria. Para 1974 ya eran casi dos tercios de las compañías. La obsesión por la diversificación alcanzó su nivel más alto en 1977, cuando Coca-Cola intentó ingresar a la industria del vino, con la adquisición de Taylor Wines. Quizá era de esperarse que a nadie le gustaría mucho la idea del Chateau Coke, y la idea fracasó. Desde entonces, la tendencia ha ido en la dirección contraria, ya que las compañías regresaron a las pocas cosas que realmente hacen bien. Pero la oleada de

diversificación es instructiva, porque las ideas que la motivaron ayudan a explicar lo que fomenta la tendencia actual en el mundo criminal.

Consideremos el vino Coca-Cola (tal vez una buena combinación con el queso salvadoreño). Quizá fue un fracaso, pero es un buen ejemplo de lo que los gurús de la administración llaman "diversificación concéntrica": cuando una compañía aprovecha su experiencia adquirida en un área para lanzar una línea de producto destinada a nuevos consumidores. Coca-Cola no sabía nada acerca de vinos. Pero tiene talento para la publicidad e imagen, además de dirigir una de las más sofisticadas redes de distribución de la Tierra. Su apuesta fue que podía aplicar su conocimiento en el marketing y fuerza de distribución en la industria del vino. Los cárteles de drogas que comienzan a entrar al tráfico de personas apuestan a lo mismo. No cuentan con experiencia en el negocio de la migración; además, los "clientes" en esa industria (campesinos mexicanos que desean radicar en Estados Unidos) representan un nuevo mercado, muy diferente en todo sentido a los estadounidenses adinerados que compran el producto principal de los cárteles. Pero el negocio de contrabandear cosas por la frontera en secreto, quizá sobornando o intimidando a los servidores públicos sobre la marcha, es una habilidad que pueden aplicar en varias industrias. Si puedes traficar drogas, ¿por qué no personas?

Un hombre que sabe mucho sobre cómo cruzar la frontera, tanto legal como ilegalmente, es Víctor Clark Alfaro, un académico de Tijuana que da clases de antropología en la Universidad Estatal de San Diego. Como muchas de las personas en la región fronteriza, vive una existencia internacional: cruza a Estados Unidos dos veces por semana para dar sus clases. Voy a verlo a su casa de Tijuana, que también sirve como el Centro Binacional de Derechos Humanos, una pequeña ONG que él dirige. Después de subir las escaleras exteriores del edificio de departamentos llego a una puerta principal que parece pesar mucho, que Clark abre con cuidado, disculpándose por la tardanza. Cinco meses antes el gobierno estatal le retiró los guardaespaldas asignados, debido al trabajo de investigación que realiza. Denunció a oficiales estatales que vendían identificaciones policiales al cártel local. Este tipo de cosas le gana enemigos a cualquiera.

Dentro, en una oficina llena de libros y papeles, Clark, cuyos intereses de investigación se enfocan en el amplio submundo de Tijuana, me cuenta acerca de las condiciones del mercado en el negocio del tráfico de personas. Con regularidad habla con los coyotes locales, como se les conoce a los traficantes de personas; algunos de ellos incluso han participado en sus clases en San Diego, vía Skype para conversar con los estudiantes norteamericanos sobre el juego del contrabando. En términos generales, dice, existen dos tipos de servicio. La opción básica es pasar la frontera a escondidas con un guía a pie, esperando eludir a los guardias de la Patrulla Fronteriza. Para aquellos con bolsillos más llenos, o sin la resistencia para vadear ríos o cruzar desiertos y montañas, existe una opción de lujo: cruzar "en la línea", lo cual significa llegar a Inmigración con documentos falsos. Los coyotes compran una visa de segunda mano por 100 dólares, más o menos, y hacen que el cliente se parezca a la persona en la foto. Un guía dirige de manera subrepticia al migrante a la fila que esté moviéndose más rápido, una señal de que la persona de servicio está checando los documentos de forma superficial. No se omite ningún detalle: los coyotes incluso ponen recuerdos en las bolsas de sus clientes para que parezca que regresan como viajeros de un día.

Sin embargo, últimamente la industria ha sido puesta de cabeza, dice Clark. "Los ataques del 11 de septiembre tuvieron como consecuencia que Estados Unidos considerara la frontera como un tema de seguridad nacional. En la actualidad, la frontera está muy bien vigilada, prácticamente cerrada". La ofensiva le ha complicado a los coyotes poder brindar sus servicios habituales. Como resultado, han alterado los precios: cruzar a pie, que solía costar 2 mil dólares, ahora cuesta 5 mil, en Tijuana. Cruzar la línea, que antes costaba 5 mil, ahora llega a costar hasta 13 mil dólares. Los coyotes locales están "en crisis", dice.

Al día siguiente camino hasta la frontera, al punto de control de San Ysidro. Aunque mi pasaporte inglés está en orden, mi conversación con Clark me ha dejado extrañamente nervioso de entrar a Estados Unidos. Me pregunto cuántas de las personas en la fila a mi alrededor usan documentos falsos o llevan bolsas llenas de recuerdos comprados a las prisas en un

intento por pasar como turistas. Una vez que he pasado la aduana, me encuentro con Mike Jiménez, un agente supervisor de la Patrulla Fronteriza en la región de San Diego. Para darme una idea del tipo de recepción que enfrentan los migrantes ilegales, me lleva a un recorrido por la frontera de Tijuana del lado estadounidense. Es un aterrador calvario que atravesar. Los sensores sísmicos buscan pisadas (aunque a veces también se activan por venados). Radares penetradores de suelo buscan túneles, robots a control remoto se arrastran por el sistema de alcantarillas, dentro de los cuales se han llegado a meter los migrantes. Al existir una vigilancia tan estricta en el terreno de la frontera, las personas cruzan por mar, aunque un pasaje cueste entre 5 y 9 mil dólares. En días con niebla son transportadas costa arriba hasta 25 personas en lanchas rápidas destartaladas, que a veces desembarcan muy al norte, como en Santa Bárbara, a más de 300 kilómetros de la frontera mexicana.

Al mismo tiempo, se han reforzado las sanciones para las personas involucradas en el negocio del tráfico. Antes, y a veces, no había consecuencias para los ciudadanos estadounidenses que fueran detenidos llevando en su auto a migrantes ilegales lejos de la zona fronteriza. Ahora, son procesados la primera vez. Una base de datos biométrica, compartida con el FBI, le indica a la Patrulla Fronteriza si la persona tiene antecedentes legales. Y ahora se arresta a las personas incluso por transportar a grupos pequeños de personas; con anterioridad en el caso de cualquier grupo de menos de siete personas era bastante probable que el guía quedara libre. “Es más difícil conseguir a gente que haga el trabajo [del tráfico de personas] si los castigos son más duros,” comenta Jiménez.

Por supuesto, todavía es posible cruzar, pero el nivel extra de seguridad ha incrementado los costos de los traficantes. Los guías son los que corren más riesgo de ser encarcelados, por lo cual piden salarios más altos. Para evitar la captura de los guías, algunas organizaciones han aumentado el tamaño de su parque de automóviles, de modo que un auto ocupado con migrantes pueda seguir a otro en el que va el guía, ya que si detienen a los migrantes, el guía puede escapar. En la cerca fronteriza, algunos guías tienen que cortar la resistente malla de alambre con sierras portátiles.

Jiménez afirma que muchos coyotes han invertido en lentes de visión nocturna. Algunos quizá ya estén utilizando *drones*. Es sabido que aeronaves sin piloto sobrecargadas con drogas se han estrellado cerca de la frontera; se puede suponer que la misma tecnología es utilizada para monitorear las posiciones de los guardias fronterizos, para facilitar el cruce a los migrantes sin ser vistos.

Además de elevar los costos de los traficantes, la tecnología le ha dado más poder de negociación a sus clientes, quienes están en condiciones de determinar qué coyotes son los más confiables, al utilizar la retroalimentación que existe en los medios sociales. Al igual que sitios como Silk Road han reducido los precios de las drogas al ampliar la competencia, las redes sociales han permitido a quienes desean inmigrar intercambiar precios e información sobre los servicios al cliente sobre los cruces de la frontera. "¿Acaso alguien conoce un coyote que pueda ayudarme a cruzar la frontera con Estados Unidos?", pregunta una persona en la sección en español del sitio web de Yahoo! "Juan Carlos" responde: ofrece ayuda y promete que él cuenta con GPS, experiencia en el desierto y "habla 90% inglés". Estos cambios implican que los migrantes pueden negociar mucho mejor; que en los días cuando contratar a un coyote uno se tenía que ir a merodear cerca de los puentes internacionales al anochecer.

¿Qué tan perjudiciales para el negocio han sido estás medidas de vigilancia extra? Un trabajo de investigación realizado por un grupo de estadísticos del Departamento de Seguridad Nacional de Estados Unidos intentó responder a esta pregunta.[1] Mediante el uso de información de las entrevistas con migrantes capturados, los autores pudieron acumular miles de piezas de información sobre los precios que se pagan a los coyotes. Los investigadores descubrieron que las personas de la tercera edad, los niños y las mujeres (en especial las embarazadas) deben pagar extra, porque guiar a estos clientes para cruzar la frontera toma más tiempo. También encontraron que las personas provenientes de la región central de México, de la cual parten muchos migrantes a Estados Unidos, por lo general pagaban un poco menos, quizá porque su familiaridad con el mercado significa que son capaces de negociar un mejor precio. Hallaron que los

traficantes ofrecen descuentos para grupos, pero imponen sanciones a grupos muy grandes, pues es más difícil llevarlos a través de la frontera sin ser detectados. Además, hay mayor demanda de servicios de coyotes antes de la temporada de cosecha en Estados Unidos y cuando se experimentan auges en la construcción, actividades que dependen de la mano de obra barata mexicana.

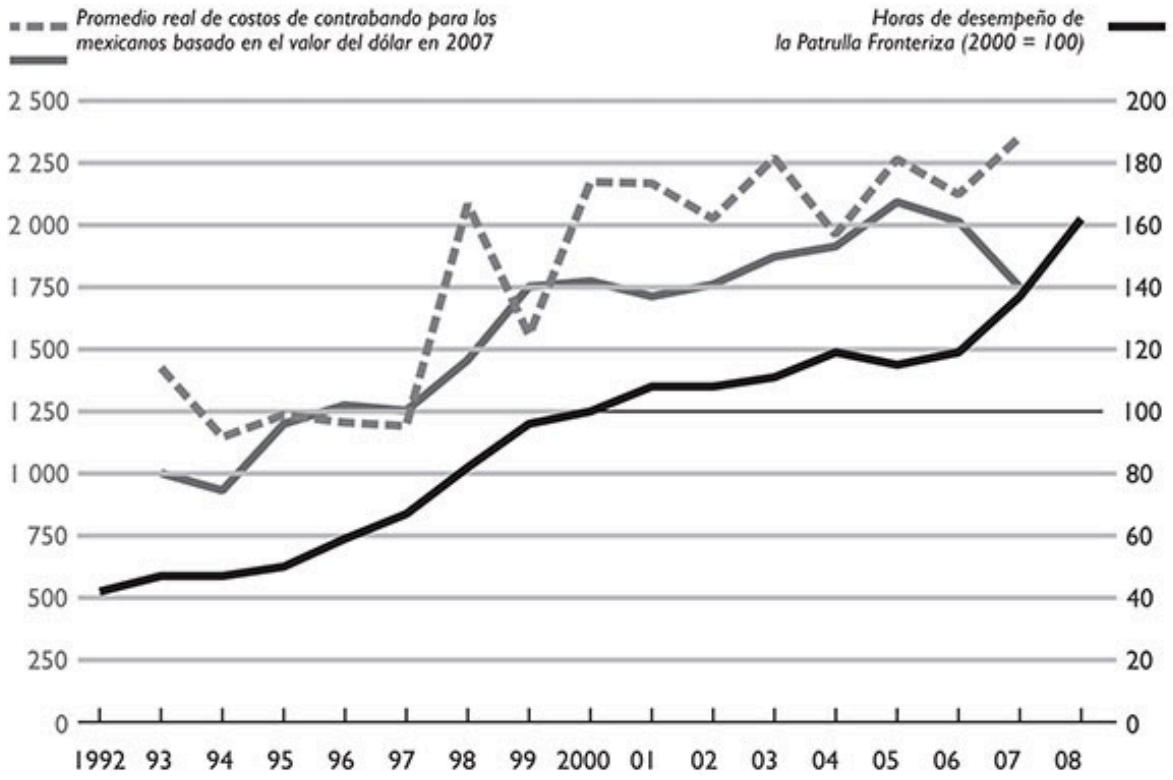
Cuando los investigadores hicieron un gráfico de los precios a lo largo del tiempo, para el cual tomaron información de las entrevistas de oficiales de Estados Unidos y de México, Hallaron que el precio para cruzar la frontera había aumentado de forma constante y de forma abrupta, de un rango de alrededor de 700 a mil 400 dólares, en 1993, y de mil 500 a 2 mil 400 dólares, para 2007 (todos estos precios se basan en el valor del dólar durante 2007). Por tanto, el precio promedio casi se ha duplicado en términos reales. También en este gráfico, los investigadores trazaron una línea que muestra el número de horas-hombre dedicadas a vigilar la frontera. Las dos líneas coinciden casi a la perfección (véase figura 9.1). El informe parece confirmar lo que indican las fuentes de traficantes de Víctor Clark: la vigilancia adicional del lado estadounidense de la frontera ha elevado el precio para cruzar de forma ilegal la frontera.

Promedio real de contrabando para los mexicanos a partir de fuentes de datos seleccionadas: de 1993 a 2007. (Ajustados por inflación con relación al dólar de 2007. Costo del contrabando [precio del dólar en 2007]).

Después de leer todo esto, y de haber visto con mis propios ojos la aterradora pista de obstáculos, comencé a preguntarme qué fue lo que vieron los cárteles en este difícil mercado. Gracias a todas las horas extra que pasé observando la línea, pude constatar que cruzar la frontera se ha vuelto mucho más difícil. La Patrulla Fronteriza está integrada ahora por cerca de 21 mil oficiales, más o menos el mismo tamaño que el ejército en servicio activo de Canadá. Los coyotes locales se están quedando sin trabajo, y aquellos que quedan cobran precios mucho más altos, lo cual, se supone, ha disminuido la demanda. ¿Realmente se gana dinero con el tráfico de personas?

En San Diego voy a ver a David Scott Fitzgerald, copresidente del Centro de Estudios Comparativos de Migración, de la Universidad de California en San Diego. Desde 2005 su departamento ha llevado a cabo una fascinante encuesta anual de personas en Jalisco, un estado en el centro de México del cual parten muchos migrantes a Estados Unidos. Las encuestas sugieren que el negocio del tráfico de personas sigue vigente, y cada vez es más sofisticado. Algunas pandillas ahora ofrecen un servicio puerta a puerta, recogen a los grupos de migrantes en pueblos en el interior de México y se encargan de todos los aspectos del viaje hasta una ciudad en Estados Unidos. Un paquete desde el centro de México a Los Ángeles cuesta entre 2 mil 500 y 3 mil dólares, más barato que algunos paquetes básicos de los coyotes locales de Tijuana, según los precios citados por Víctor Clark. Para viajar con más comodidad, los migrantes pueden pagar mil dólares más para rentar documentos falsificados, lo cual les da más oportunidad de cruzar si son detenidos por oficiales de Inmigración. Los clientes quedan muy satisfechos: Fitzgerald afirma que 95% de quienes intentan cruzar la frontera lo consiguen, aunque no siempre al primer intento. Entre un tercio y la mitad de los intentos son mandados de regreso, de acuerdo con su sondeo. Ésta es la razón por la cual la mayoría de los traficantes ofrecen a los migrantes tantos intentos como sean necesarios para cruzarla, todos ellos están incluidos en la cuota.

Figura 9.1. Migrantes *vs*. la Migra



Bryan Roberts *et al*., "Análisis de costos de contrabando de migrantes en la frontera suroeste", Departamento de Seguridad Nacional de Estados Unidos, Oficina de Estadísticas de Inmigración, documento de trabajo, noviembre de 2008.

Toda la seguridad adicional en la frontera ha tenido como efecto dar ventaja competitiva a los traficantes más profesionales, indica Fitzgerald. "Un resultado de las medidas coercitivas de Estados Unidos es que las redes de coyotes son más amplias, y dichas redes son más criminales". La relación entre los coyotes y los cárteles es compleja: más que encargarse de manera directa de los migrantes, los cárteles por lo general subcontratan a traficantes de personas, quienes pagan al cártel un *derecho de piso*, una licencia para utilizar el territorio y los contactos del cártel en los alrededores de la frontera. En algunos casos, parece que los cárteles han permitido que su valiosa infraestructura para el narcotráfico sea usada por los traficantes de migrantes. En 2014 se descubrió un túnel que era utilizado para el contrabando de personas en la colonia Libertad, en Tijuana. La policía mexicana realizó una redada en dos edificios: una casa de seguridad

para resguardar a los migrantes (quienes por lo general provienen de Centroamérica y, por tanto, deben mantener un perfil bajo en México, donde no tienen permiso para estar) y en otro a pocos metros de la frontera, en el que se hallaba la entrada secreta a un túnel que llegaba hasta California.

En la medida en que el negocio del tráfico de personas se vuelve más difícil, los cárteles, o al menos los coyotes que reciben ayuda de los cárteles, parecen estar ganando participación en el mercado en las operaciones más básicas que las llevadas a cabo por una sola persona. Es probable que esto no sea conveniente. Pero puede ser tolerable si el tamaño total del mercado disminuye. Hacer la frontera más difícil de franquear debería hacer que las personas deseen cruzarla cada vez menos, uno podría pensar.

Sí y no. Una frontera más difícil sí desalentará a las personas. Pero ha convencido a otros de que utilizar los servicios de los coyotes es necesario. Evitar los sensores terrestres y las cámaras de visión nocturna en San Diego, o cruzar a pie y solo el desierto de Arizona, está más allá de las capacidades de la mayoría de los posibles migrantes (Víctor Clark describe esta idea con la palabra "suicidio"). Por ello, buscar ayuda profesional se ha vuelto más atractivo. La evidencia de las encuestas parece respaldar esto. En los primeros años de la década de los setenta, sólo de 40 a 50% de migrantes ilegales contrataba los servicios de un coyote. En 1990 la cifra era de 80%. Para 1999 el número creció a 90%. Una encuesta en 2006 (la cual sólo se aplicó a quienes cruzaban la frontera por primera vez) encontró que 95% utilizó un coyote.[2] El incremento de seguridad ha ayudado a que un servicio barato, que la mayoría de los migrantes ignoraba, se convierta en uno altamente rentable que casi todos deciden pagar.

¿Podría ser que, en general, menos personas estén pasando la frontera y que los cárteles sencillamente tengan una participación mayor en un mercado decreciente? Si echamos un vistazo a los años recientes, esto parece una teoría plausible. Nadie sabe a bien cuántas personas cruzan de forma ilegal la frontera norteamericana, pero algunas de las mejores estimaciones provienen del Centro Hispánico Pew, el cual calcula que desde

2000 el flujo anual de inmigrantes de México ha disminuido de alrededor de 770 mil al año a menos de 150 mil, una fuerte caída que coincide a la perfección con un incremento de patrullas fronterizas.[3] Pero la historia antes de eso es diferente. Entre 1991 y 2000, periodo durante el cual las horas de patrullaje fronterizo se incrementaron 150%, no hubo en absoluto una disminución en la migración. De hecho, todo lo contrario: la migración anual se duplicó durante este periodo. Esto hace difícil creer que la seguridad fronteriza sea un factor importante para determinar el número de personas que cruzan. En otras palabras, parece que aunque las medidas de vigilancia en la frontera tienen un impacto en el costo del cruce, no disuaden a la gente de lograr llegar a Estados Unidos.

Quizá esto no debería ser tan sorprendente. Los obreros mexicanos que se van a Estados Unidos tienen la oportunidad de cuadruplicar sus salarios reales, incluso cuando se toma en cuenta el más alto costo de vida. Además, el costo del cruce es, por lo general, pagado por miembros de la familia que ya trabajan en Estados Unidos. Para tener una idea de lo que hace que la gente decida realizar ese peligroso cruce, voy a una de las varias "casas de migrantes" de Tijuana, albergues de paso para personas que viajan hacia el norte. El Instituto Madre Assunta, que dirige una red de misioneras católicas, permite a migrantes mujeres permanecer hasta dos semanas, tiempo durante el cual se les dan tres comidas al día, ropa limpia y acceso a asistencia médica y legal. En una pequeña sala de computadoras que da a un patio soleado, las mujeres hablan por Skype con sus hijos. A Mary Galván, la directora del centro, le deprime el enfoque estadounidense sobre la inmigración. "Teníamos muchas esperanzas en Obama. Creíamos que habría una reforma importante para ayudar a los migrantes", comenta. Pero sucedió *todo lo contrario*. Durante el primer mandato presidencial de Obama, de 2009 a 2013, un promedio de 400 mil inmigrantes ilegales fueron deportados cada año (lo doble que durante el fin de siglo y casi diez veces más que durante los primeros años de la década de los noventa. En la actualidad, la mayoría de las mujeres en el albergue de migrantes son personas que acaban de ser deportadas. La mayoría de ellas planean su regreso inmediato.

Todas las mujeres con las que hablo tienen razones distintas para querer ir a Estados Unidos. Unas son económicas. Ángela, una mujer de piel morena de unos 30 años del estado sureño de Oaxaca, acaba de ser deportada después de haber vivido casi cuatro años en San Bernardino, California, donde trabajaba en una planta de reciclaje. Ahí ganaba el salario mínimo de 8 dólares la hora; en México el salario mínimo es, en promedio, de menos de 5 dólares *al día*. Todas las mujeres con las que platico hablan de los trabajos que tenían en Estados Unidos: una en un hotel y en una gasolinería, otra como niñera y costurera en una fábrica de trajes de baño. Otras hablan de su familia. Rosa, una mujer de 45 años, dejó su hogar en Guadalajara cuando tenía 21 años, huyendo de un esposo violento. Al igual que Ángela, ha vivido en San Bernardino, con un nuevo esposo y tres hijas. Haber sido deportada significa que ha "perdido todo", se queja. Pero tiene esperanzas de poder engañar a los agentes fronterizos con la identificación y el acta de nacimiento de una amiga a la que, con un rápido cambio de peinado, más o menos se parece. Otra mujer, Trinidad, que parece estar ligeramente desconcertada, tiene el propósito de regresar al norte para encontrar a su hijo de 9 años, un ciudadano estadounidense, me dice, que le quitó el gobierno. Planea regresar con la ayuda de un coyote, como lo hizo antes. "Hay animales y serpientes. Te toma tal vez un día o dos. Sufres. Algunos mueren. Hace frío, hace calor, no hay agua". Pero el "gran dolor" de haber perdido a su hijo significa que no tiene opción, afirma.

Hacer que la frontera sea más difícil de cruzar ha causado que los migrantes, como estas mujeres, estén seguros de querer pagar por la ayuda de un coyote, cuando antes quizá no lo hubieran considerado. Eso ha incrementado el precio que ellos (o sus parientes estadounidenses) tendrán que pagar a los traficantes de personas. Ha aumentado la posibilidad de que esos traficantes de personas estén vinculados con redes serias del crimen organizado. Todo esto, parece, no ha hecho demasiado para convencerlos de no hacer el viaje. Al escuchar las historias de estas mujeres, de la oportunidad de poder ganar en una hora lo que en México ganarían en un día o de la esperanza de reunirse con un hijo perdido, parece ilusorio pensar que tener que pagar unos miles de dólares más las haría dar marcha atrás. El

gran aumento en el gasto en seguridad fronteriza ha transformado poco a poco el negocio del contrabando de personas de un asunto opcional, barato y no profesional a uno casi compulsivo, muy caro y dominado por los cárteles. Es un regalo para el crimen organizado.

La "diversificación concéntrica" de los cárteles al contrabando de personas parece haber sido más exitosa que la incursión de Coca-Cola en la producción de vino. Pero no se han detenido ahí. En cambio, experimentan con otros nuevos mercados, mediante un tipo de diversificación que los gurús de la administración llaman "horizontal".

Para tener un buen ejemplo de esto en el mundo de los negocios legítimos, consideremos una compañía que es tan distinta a un cártel de drogas como podría serlo Disney. The Walt Disney Company comenzó haciendo caricaturas. Esas caricaturas tuvieron muchos seguidores entre los niños y las familias, por lo que Disney empezó a diversificarse en todo tipo de negocios, desde parques de diversiones y cruceros vacacionales hasta programas de televisión, que ahora vende a los mismos clientes. "Supongo que mi fórmula podría ser: sueña, diversifica y nunca pierdas de vista un ángulo", dijo alguna vez Walt Disney. El siguió su propio consejo: hoy se puede encontrar la silueta del ratón Mickey en juguetes, ropa, libros, artículos de papelería y toda clase de productos. Disney se ha diversificado no a través de sus habilidades clave (después de todo, dirigir un parque de diversiones o un crucero tiene poco que ver con hacer caricaturas), sino a través de su audiencia. Las personas que visitan los parques de diversiones de Disney o compran ropa de esa marca son las mismas que disfrutan sus caricaturas y películas. Esta estrategia, lanzar productos por completo diferentes para los clientes existentes, es la diversificación horizontal en acción.

¿Cómo funciona esto con los cárteles de drogas? Primero, estudian la situación del mercado: los adictos a las drogas, en especial en los países desarrollados. ¿Qué sustancias consumen? Varían mucho las estimaciones acerca de cuánto dinero ganan los cárteles mexicanos al vender diferentes

drogas, pero todo mundo está de acuerdo en que de la cocaína y la mariguana obtienen el mayor porcentaje de su ingreso por drogas. Aunque depende en qué estimaciones confíes, la proporción del ingreso total por drogas que corresponde sólo a la cocaína y la mariguana está probablemente entre 74% (basado en una estimación promedio de la Corporación RAND) y 90% (según un cálculo algo sospechosos de la Oficina Nacional para el Control de Drogas de Estados Unidos).[4]

Enfocarse tanto en sólo dos líneas de productos es una estrategia peligrosa, en especial en el caprichoso mercado de las drogas. Las drogas se ponen y pasan de moda con cada generación, hoy los adolescentes ya no consumen tanto LSD, así como tampoco usan pantalones acampanados. En años recientes enfocarse en la cocaína y el cannabis se ha vuelto peligroso, pues la cocaína, la mayor fuente de dinero de los cárteles mexicanos, según la mayoría de las estimaciones, ha dejado de estar tanto de moda en Estados Unidos. Nadie sabe a bien por qué, en especial porque al mismo tiempo se ha vuelto más popular en Europa, pero el consumo de coca en Estados Unidos se redujo a la mitad en el periodo 2006-2010. El mercado del cannabis parece más sano, cuyo consumo aumentó un tercio durante el mismo periodo. Pero en esto existen diferentes riesgos para los cárteles, ya que hay nuevos competidores estadounidenses que operan en los estados en que se ha legalizado el negocio de la mariguana, por lo cual ahora amenazan con dominar el mercado (véase el siguiente capítulo).

Frente a semejantes condiciones, los cárteles mexicanos se han diversificado en otras drogas. Una es la metanfetamina en cristal. La metanfetamina puede hacerse en cualquier lugar, pero tener un laboratorio clandestino en funcionamiento es mucho más sencillo y barato en un país relativamente sin ley como México, que como lo sería en Estados Unidos. En años recientes, las autoridades mexicanas han descubierto algunas instalaciones que hacen que el laboratorio de Walter White en *Breaking Bad* parezca una operación de cocina. En 2012 se realizó una redada en un almacén al sur de Guadalajara en el que se descubrió un laboratorio casi profesional en el que había 15 toneladas de droga, junto con siete toneladas

de precursores químicos para hacerlas. Descubrimientos como éste solían ser raros. Pero últimamente se han vuelto más comunes: mientras que en 2008 la policía en México descubrió sólo 21 laboratorios de anfetaminas, al siguiente año encontraron 191. Las autoridades fronterizas estadounidenses han interceptado una cantidad cada vez mayor de metanfetaminas mexicanas que se dirigían hacia Estados Unidos. En 2001 descubrieron 1.3 toneladas de la droga; para el 2010 la cifra anual se elevó a 4.5 toneladas.

El hecho de que los cárteles mexicanos hayan empezado a producir y vender metanfetaminas ha sido auxiliado a más no poder por las agencias policiales estadounidenses. Hasta hace poco, producir metanfetaminas en Estados Unidos era bastante fácil. El ingrediente principal, pseudoefedrina, podía encontrarse en medicamentos para el resfriado común, por lo que para preparar un lote sólo se tenía que ir a la farmacia y seguir las instrucciones en línea. Aunque el proceso puede ser explosivo, se sabe que algunos adictos se han volado las manos, no es muy complicado. Pero hacer metanfetamina casera se volvió mucho más difícil después de la ley de Combate Epidémico contra la Metanfetamina, de 2005, que restringió la venta de medicamentos que contuvieran pseudoefedrina y químicos similares. Ahora, quien compre más de una pequeña cantidad enfrenta un posible arresto, sea cual sea el motivo. Uno de los primeros arrestos reportados fue el de un hombre que se abasteció de medicamentos contra alergias para su hijo, que iría a un campamento de la iglesia.

La ley dio resultados, pero tuvo dos consecuencias indeseadas. Una fue que los productores estadounidenses de metanfetaminas reclutaron ejércitos de amigos, familiares y personas desempleadas que buscaban ganar dinero de manera rápida para que compraran pequeñas cantidades de medicina contra el resfriado en diferentes farmacias para luego venderlas al productor y así obtener ganancias. Así, miles de estos “pitufos”, como se conocía a dichos intermediarios, fueron introduciéndose en el negocio de las drogas. A veces recibían el pago en producto, a veces en efectivo, pero muchos de ellos desarrollaron la adicción a su propia metanfetamina.

Mantener estas operaciones de “pitufeo” es caro, por lo que no pasó mucho tiempo antes de que los productores de metanfetaminas

estadounidenses se quedaran sin trabajo. Pero entonces surgió la segunda consecuencia no deseada. El negocio se movió al sur de la frontera, a México; y resultó que los mexicanos eran mucho mejores en eso. A los cárteles mexicanos, que en el pasado había sobornado a la policía local para que ignorara campos enteros de platas de mariguana, no les costó gran trabajo abrir fábricas de cristal de metanfetaminas de un tamaño tal que no existían en Estados Unidos. Y al igual que Walter White se dieron cuenta que cuando fabricas droga a gran escala y utilizas equipo más sofisticado puedes obtener un producto de mejor calidad. Desde que surgieron los laboratorios mexicanos, la pureza promedio de la metanfetamina en Estados Unidos se ha duplicado. No sólo eso: la eficiencia de los laboratorios significa que el cristal mexicano es mucho más barato que la sustancia de aficionados hecha en las cocinas estadounidenses. El precio promedio de la droga en Estados Unidos ha disminuido más de dos tercios tras el aumento acelerado del suministro mexicano. Además, los productores parecen estar siguiendo el ejemplo de *Breaking Bad*: los cristales azules, el producto característico de Walter White, que como se ha reportado, por lo general, se vende a un precio más alto que los típicos cristales blancos (a diferencia del Sr. White, parece que los fabricantes falsifican el efecto azul mediante el uso de colorantes para comida).

Alentados por su éxito con las metanfetaminas, los cárteles han comenzado a diversificarse en otra droga con potencial más rentable: la heroína. Desde el punto de vista de los mexicanos, la heroína es un mercado muy atractivo para participar. A diferencia de la cocaína, que deben importar de Sudamérica, o las metanfetaminas, que se fabrican con químicos que, por lo general, provienen del Lejano Oriente, la heroína puede hacerse en casa. Las amapolas se cultivan en las montañas de la Sierra Madre por campesinos conocidos como *gomeros*, por la manera en que cosechan la pegajosa savia de las plantas. El proceso es sencillo: se corta con una navaja de afeitar el bulbo de la flor para que emane la savia lechosa. Al dejarse al sol, la savia se endurece hasta convertirse en una goma, la cual los gomeros raspan del bulbo. Éste es el opio en crudo. La goma de opio se hierve con agua y limón para extraer la morfina, la cual es

transformada en heroína con la ayuda de algunos químicos fáciles de conseguir: carbonato de sodio, ácido hidroclórico y un poco de cabrón vegetal. Ya en este momento, con 5% menos de su peso original, el producto final está listo para su envío. Mantener el negocio integrado de forma vertical, desde la producción hasta la distribución, permite al cártel obtener mayores beneficios. “Los márgenes de beneficios son más altos con la heroína, pues no se tiene que enviar el pago a Colombia”, comenta Kevin Merrill, un agente especial adjunto a cargo de la división de la DEA en Denver, Colorado.

Históricamente, los cárteles mexicanos se han mostrado renuentes a entrar al mercado de la heroína, por dos razones. La primera se refiere a la demanda. Los estadounidenses se enamoraron de la heroína durante los años sesenta y setenta cuando The Velvet Underground lanzó una canción dedicada a la droga y los Rolling Stones cantaban con desenfado sobre relajarse “con una aguja y una cuchara”. Pero la relación pronto se amargó. Las campañas de información pública educaron a los adolescentes sobre los efectos adictivos de la heroína y el riesgo de sobredosis, mientras que algunos de los famosos que habían creado una glamurosa imagen en torno a la droga, al final, murieron a causa de ella. La imagen de la heroína pasó rápido de ser bastante emocionante a abiertamente aterradora. Para la década de los ochenta su estatus como vicio sólo permaneció en los círculos pobres de las ciudades. A inicios de los noventa ya había incluso perdido este título, que fue tomado por el *crack* de cocaína. Alguna vez tan prometedor, el mercado de la heroína se marchitó.

La segunda razón es que los mexicanos siempre se han enfrentado al obstáculo del lado del abastecimiento. La adormidera es fácil de cultivar, pero las montañas de la Sierra Madre están vigiladas por tierra y por aire por las fuerzas armadas mexicanas, que destruyen cualquier indicio de plantaciones de amapola de los gomeros. Los sembradores colombianos, quienes tienen acceso a terreno menos accesible y sin tanto control, desde hace mucho han podido producir la adormidera de forma más barata que sus rivales mexicanos. Con menos demanda y con más dificultad para

organizar el abastecimiento, los mexicanos consideraron que no tenía caso meterse en la heroína.

Pero entonces sucedieron dos cosas que cambiaron todo esto. Para comprender qué fue lo que le dio el giro al mercado estadounidense de la heroína, les presento a Cynthia Scudo, una abuela de aspecto juvenil de figura delgada y cabello oscuro corto y bien arreglado, quien llega conduciendo una Subaru SUV, elegantemente vestida de negro y portando una bolsa Louis Vuitton. Su familia, que vive en un adinerado suburbio de Denver, ha sido tocada por la adicción a la heroína. Esto puede parecer sorprendente: la heroína tiene la fama de ser una droga de los pobres que viven en las ciudades, no de las clases medias acomodadas. Pero aún más extraño, el adicto de la familia no era el hijo, o el nieto, era la Sra. Scudo. Nos encontramos en la clínica de rehabilitación del Centro para la Dependencia, la Adicción y la Rehabilitación (CeDAR), de Denver, donde en fecha reciente puso fin a nueve años de adicción a la heroína. Sentados en una mesa en los agradables jardines de la clínica, recuerda con estremecimiento cómo, al ser admitida al programa de desintoxicación, vomitaba cada 15 minutos durante los primeros seis días. Incluso antes que eso, se había convertido en un esqueleto gracias a la droga, por lo que tuvo que comprar pantalones de tallas infantiles. Durante la rehabilitación llegó a pesar 40 kg.

El caso de la Sra. Scudo muestra lo bien que han logrado los cárteles sobrepasar el primer obstáculo, del daño que causó a la demanda el problema de imagen de la heroína. La heroína tiene una reputación aterradora, y con cierta razón: el margen entre una dosis efectiva y una sobredosis es mucho más estrecho que el de otros narcóticos. Un artículo de *Addiction*, una revista académica, calculó la cantidad de varias drogas necesaria para drogar a una persona promedio con relación a la cantidad necesaria para matarla.[5] En el caso del alcohol, se encontró que la relación era de diez a uno; en otras palabras, si para emborracharte son suficientes dos tragos de vodka, quizá 20 te maten, si logras no vomitarlos. La cocaína, descubrió la investigación, era un poco más segura, con una relación de 15

a uno. El LSD tuvo una relación de mil a uno, mientras que la mariguana es la más segura de todas: es imposible morir por una sobredosis, hasta donde se sabe. Aun así, no hay evidencia de que uno pueda morir por sobredosis: sólo eres más fuerte y/o resistente al efecto de la droga de lo que hubieras pensado. Para la heroína, la relación entre una dosis efectiva y una mortal es sólo de seis a uno. Al tener en cuenta que la pureza de los lotes varía mucho, cada inyección de heroína es un juego de ruleta rusa. A los traficantes puede no importarles mucho esto si su mercado es gente que siente que no tiene nada para que vivir. Pero para que el producto realmente se venda, el atractivo de la droga tiene que ampliarse, lo que significa suavizar su imagen.

Por fortuna para los cárteles, cuentan con un cómplice involuntario: los médicos estadounidenses, quienes en los últimos años han hecho más para mejorar la fama de los opiáceos que lo cualquier narcotraficante hubiera soñado. El calvario de la Sra. Scudo comenzó cuando sufrió una lesión en la cadera. Su doctor estaba feliz de poder ayudarla; demasiado feliz, como resultó. Le recetó una dosis diaria de seis pastillas de OxyContin, un analgésico opioide muy fuerte. “Supongo que los doctores desean que los pacientes estén satisfechos para que regresen”, comenta. Y, en efecto, ella regresó, una y otra vez. “Estaba enganchada. Terminaba la receta para 30 días en diez”. El doctor siguió dándome pastillas. Pero entonces un día él se fue, y su reemplazo, horrorizado, le redujo la dosis. Desesperada, comenzó a aplastar, inhalar y fumar las pastillas, para aumentar el efecto, pero no era suficiente. Podía conseguir OxyContin extra en el mercado negro, pero a 80 dólares cada pastilla, lo cual era demasiado caro para que la Sra. Scudo pudiera comprar suficientes para no caer con los síntomas de la abstinencia. Entonces, a través de un poco fiable amigo de su hija, conoció una droga que causaba el mismo efecto, por una fracción del precio. Esa droga era la heroína. Mientras que un suministro diario de OxyContin cuesta en el mercado negro 480 dólares, uno de heroína para una semana completa cuesta alrededor de 350 dólares, lo cual pagó al vender su pequeño suministro de OxyContin. Así, de la nada, la Sra. Scudo se había hecho adicta a la heroína.

Es probable que su historia suene increíble, pero cientos de miles de estadounidenses han terminado en esta vulnerable posición, gracias al aumento de las recetas de analgésicos opiáceos durante la década de los noventa y la primera década de 2000. La cantidad de drogas opiáceas fuertes que prescriben los doctores es impresionante: en algunos estados, principalmente en el sur, el número de recetas que se hacen cada año es ahora mayor que la población. Las drogas ayudan a salvar a los pacientes de un dolor insoportable, pero la incontrolada sobreprescripción significa que se está abusando de ellos: alrededor de 11 millones de estadounidenses al año las toman de forma ilegal, más de los que consumen cocaína, éxtasis, metanfetaminas y LSD juntos.

Recetadas por amables doctores y empacadas con el tranquilizante logotipo de una muy conocida compañía farmacéutica, las drogas duras tienen una imagen respetable. Art Schut, el director de la Arapahoe House, otra clínica de rehabilitación en Denver, afirma que muchos de los adictos a la heroína que él trata son personas de clase acomodada en edad universitaria, que llegan a la heroína a través del OxyContin o pastillas similares. “La mayoría son de clase media o media alta, y su trayectoria son los medicamentos con receta. Estos medicamentos son puros, son medicina, pensamos que son buenos para nosotros. Es un paso muy fácil de dar”, señala. En el ámbito nacional, dos tercios de los adictos a la heroína se convirtieron en tales al abusar de analgésicos prescritos.

En fechas recientes se han tomado algunas medidas. El fabricante de OxyContin, Purdue, ha comercializado una versión masticable de la pastilla, que no puede ser aplastada con tanta facilidad para aspirarla o inyectarla. Ahora, los doctores están obligados a revisar el registro de los pacientes para ver si se les han recetado analgésicos en algún otro lugar; las clínicas que no cumplen con las reglas son clausuradas. Pero en el corto plazo esto ha dejado a millones de adictos a los analgésicos en la misma posición en la que estaba la Sra. Scudo, sin acceso a su prescripción normal y desesperada por conseguir un sustituto.

Para los cárteles, esto representa una extraordinaria oportunidad para acceder a un nuevo mercado. Por un lado, la marca de la heroína se ha visto

descontaminada por los medicamentos con receta. Mejor aún, las personas que consumen esas drogas son un grupo de personas que históricamente a los traficantes les ha costado trabajo alcanzar: mujeres mayores con dinero. De hecho, los cárteles han comenzado con éxito a convertir a esta gente en clientes. Un interesante estudio dirigido por Theodore Cicero, de la Universidad de Washington en San Luis, Misuri, compara a los adictos a la heroína de hoy día con los de generaciones pasadas y descubre que el adicto típico de hoy pertenece a un sector demográfico completamente distinto que aquellos que consumían la droga hace una generación.[6] Mientras que en los años sesenta más de 80% de los adictos a la heroína eran hombres, la distribución por género es ahora casi 50-50, pero las mujeres poseen una ligera mayoría. El origen étnico de los usuarios también ha cambiado. En la década de los setenta, menos de la mitad de los consumidores de heroína eran blancos. Ahora, 90% lo son. Y la edad promedio se ha elevado. En los sesenta, la edad promedio del primer consumo era angustiosamente bajo: a los 16 años. Ahora la edad del primer consumo es a los 24 años, bastante mayores, para los estándares del negocio de las drogas, que es de forma principal un asunto de gente joven.

El lado de la demanda del mercado de la heroína se ha transformado, pero ¿qué se modificó del lado del suministro? La respuesta yace al sur de la frontera, en una decisión tomada en 2006 por el nuevo presidente de México, Felipe Calderón, quien ganó ese año la presidencia con un mínimo margen y venció a su rival más cercano por menos de 1%. Los partidos de oposición estaban, injusta pero ruidosamente, indignados gritando fraude; una protesta en el día de la toma de posesión hizo que el nuevo presidente tuviera que salir del Congreso por la puerta trasera. Fue un comienzo humillante de su presidencia; pero en una demostración de fuerza, Calderón hizo una atrevida promesa: iba a aplastar a los sanguinarios cárteles de drogas del país de una vez por todas. Los siguientes años, mientras extraordinarios niveles de violencia estallaban en los puertos mexicanos y en las ciudades fronterizas, Calderón convocó la potencia de fuego del ejército y mandó a miles de soldados a patrullar las calles en las que los cárteles aterrorizaban a los ciudadanos. Las ciudades como Juárez estaban

plagadas de tropas, con resultados diversos (véase capítulo 2). Pero una consecuencia de esta estrategia fue que las fuerzas armadas habían sido retiradas de sus funciones ordinarias, incluyendo patrullar la Sierra Madre. De súbito, las plantaciones de amapola dejaron de estar vigiladas.

Los gomeros no perdieron el tiempo. "Es como en cualquier otro negocio. En donde hay demanda, se busca ofrecer ese producto", comenta Kevin Merrill, de la DEA. Desde 2006 la producción de adormidera aumentó, al alcanzar casi 20 mil hectáreas (a principios de la primera década de 2000, el cultivo total había llegado a casi 2 mil hectáreas, de acuerdo con las Naciones Unidas). Ahora, México es el tercer productor total de adormidera, después de Afganistán y Myanmar. Y parece que la mayor parte se va hacia el norte. La cantidad de heroína incautada en la frontera de México con Estados Unidos aumentó ocho veces, de 250 kg en 2005 a más de 2 mil kg en 2013. La DEA piensa que hoy los cárteles mexicanos suministran toda la heroína en la parte oeste de Estados Unidos, y la mitad en el este (el resto proviene, en la mayoría, de Colombia y Afganistán).

La integración vertical del negocio de la heroína se ha mantenido, con los cárteles al venderla, de forma principal, a través de células de traficantes mexicanos y hondureños. Los miembros de estas células son llamados a México cada cuatro o seis meses, con lo cual frustran los intentos de la DEA para infiltrar a los grupos. Los traficantes trabajan en las calles entre las 6:00 am y las 5:00 pm; después cuentan las ganancias y las reportan a la base en México, donde todavía se lleva a cabo el "mando y el control", comenta Merrill. Al abrir una nueva tienda en alguna colonia, es común que regalen muestras gratis. Aunque la heroína mexicana es menos pura, en comparación con otras, le conviene al nuevo mercado de clase media. Algunos usuarios dicen que la heroína "café" mexicana es más fácil de fumar o inhalar que el "alquitrán negro", la variedad asiática. La posibilidad de fumar la droga ha hecho que sea más fácil venderla a nuevos clientes, que temen las agujas y la imagen de "drogadicto" que las acompaña. "De alguna manera pensé que si no me la inyectaba, no era adicta a la heroína", dice con timidez la Sra. Scudo. Ella compraba la droga en pequeños globos

que el traficante cargaba en la boca, listo para tragarlos, en la esquina de Avenida 6 y Sheridan Boulevard, en Denver. Afirma que cuando pasa por ahí todavía siente la tentación. “Después de la rehabilitación, al ir camino a casa, mis manos comienzan a temblar sobre el volante”.

Resiste la tentación de detenerse, pero muchos no lo hacen. Alrededor de 680 mil estadounidenses consumieron heroína en 2013, casi el doble de los que la usaban hace seis años. Para los cárteles esto representa una exitosa y extraordinaria diversificación de su negocio. Una droga que se pensaba estaba muriendo ha sido rehabilitada, y se vende a un insospechado y lucrativo nuevo mercado. Mientras la cocaína pasa de moda y el cannabis entra al mercado legal, puede esperarse que los cárteles impulsen aún más fuerte su mortal plan B.

CAPÍTULO 10

Regresar al punto de partida: cómo amenaza la legalización a los barones de la droga

No hay ningún letrero en la gran puerta gris del almacén al que llego, a las afueras de Denver, Colorado. Pero reviso el mapa en mi teléfono y éste parece ser el lugar: un lote sin nombre en un parque industrial cualquiera en una de las colonias menos glamurosas. No hay nadie alrededor, aunque me imagino que alguien me está observando por las cámaras del circuito cerrado de televisión que apuntan a la entrada del almacén mientras camino por la rampa hacia la puerta. Toco el interfono sin etiquetar y después de una corta espera un alegre joven abre la puerta, con una gran sonrisa y una mata de cabello rubio, vestido con bermudas y sandalias. En un vestíbulo, fotocopia mi licencia de manejo, mientras más cámaras continúan observando. Al abrir otra puerta nos recibe un aire cálido y el tenue zumbido de luces de alta potencia y aire acondicionado. Lo más perceptible de todo es un sofocante olor a mariguana.

Ésta es la instalación para el cultivo de cannabis de Denver Relief, que dirige el dispensario más antiguo de mariguana legal de Denver. La empresa fue establecida en 2009 por Ean Seeb, un joven de Colorado que se convirtió en un devoto de la mariguana medicinal después de que un accidente de esquí lo dejó con una lesión que sólo el cannabis parecía aliviar. Como si el destino le guiñara un ojo, tiempo después perdió la punta de uno de sus dedos en otro doloroso accidente, que lo convenció aún más

del poder de la mota. Con ahorros de sólo 4 mil dólares y un alijo de mariguana de poco más de 200 gr, Denver Relief comenzó como un servicio de entrega de mariguana a los pacientes de la ciudad registrados para su consumo y contaran con un permiso médico a partir del año 2000. El primer día de enero de 2014 Denver Relief amplió su mercado para incluir a los usuarios recreativos, después de que Colorado se convirtió en el primer lugar en el mundo en legalizar la venta de mariguana para fines no médicos.

Nick Hice, el horticultor en jefe de la empresa, me da un paseo por el vivero. Vestido con una bata de técnico de laboratorio, abre las puertas del primer cuarto de cultivo, donde un centenar de plantas maduras (las "mamás", como les llama) están en fila contra las paredes, mientras que en las mesas en el centro hay otras 350 plantas más pequeñas. Por otra parte, pequeños injertos están plantados en macetas, en las que crecen durante dos semanas antes de pasarlas a las mesas, donde permanecerán plantadas en la tierra, devorando fertilizante europeo importado y regodeándose bajo el resplandor de una hilera de lámparas de haluro. Hay sondas para analizar el nivel de pH de la tierra y medidores para calcular la cantidad de fotones que emiten las luces. La temperatura y la humedad están controladas de forma minuciosa. Todo se registra en un sistema de cómputo, por lo que si se presenta un problema con una cosecha en particular la compañía puede revisar los datos de un mes en una hora, para ver qué sucedió.

Hice, cuyos padres dirigen un vivero más convencional en Ohio, dice con modestia que cultivar cannabis es "igual que cultivar jitomates". Pero, obviamente, se siente orgulloso de la impecable instalación. "Existen muchos libros dirigidos a los productores aficionados. Pero ahora hemos descubierto lo que en realidad funciona: la cantidad de luz, la temperatura y la humedad, los niveles de nitrógeno y fosfatos", afirma con entusiasmo. Después de algunas semanas, las "chicas" son transferidas con mucho cuidado a un segundo invernadero, y luego a un tercero. En total toma 140 días para que las plantas estén listas para cosecharse, con rechonchos brotes que exudan una savia pegajosa que cubre las hojas más altas de la planta. Los brotes se arrancan, se secan y se venden, mientras que las hojas más

bajas se machacan y se filtran en una solución concentrada, que puede añadirse a productos comestibles o que pueden fumarse.

Para los cárteles que hasta ahora habían tenido control total sobre el mercado del cannabis, la granja de drogas Denver Relief y una docena más como ésta han aparecido en Colorado y representan una competencia importante. Durante muchos años, la ilegalidad de la droga favorita de Estados Unidos significaba que las organizaciones criminales tenían los derechos exclusivos del mercado. ¡Y qué mercado!, a pesar de su ilegalidad, alrededor de cuatro de diez estadounidenses admitieron haber probado la mariguana. Se cree que en todo el país el mercado de cannabis posee un valor de 40 mil millones de dólares al año, más o menos lo mismo que la industria discográfica. Hasta hace poco, cada centavo de esto iba directo a las manos de las organizaciones criminales. Pero en 2014 Colorado, y luego el estado de Washington, fueron los primeros lugares en Estados Unidos, y en el mundo, que permitieron que gente respetuosa de la ley y que pagaba impuestos, como Seeb y Hice, entrara al mercado. Más tarde, ese mismo año, Alaska y Oregón votaron siguiendo su ejemplo. Muchos otros estados se han comprometido a hacer lo mismo. En estos pocos lugares, negocios legalmente reconocidos pueden ahora cultivar, procesar y vender mariguana a cualquiera mayor de 21 años, incluyendo aquellos de otros estados u otros países. Al final del primer año de venta, sólo los dispensarios de Colorado habían vendido 700 millones de dólares de cannabis,[1] dinero que los cárteles consideraban suyo por derecho.

Los negocios legales en Colorado poseen importantes ventajas, en contraposición de lo que implica la economía del mercado negro. Consideremos primero el lado del cultivo. El cannabis, como cualquier otra forma de agricultura, se beneficia en gran medida de las economías de escala. Un gran almacén puede cultivar cosechas de forma más eficiente que muchos pequeños. En la economía ilegal, el peligro de ser descubierto pone un límite natural a la escala de las operaciones. En México, algunos productores de droga han logrado salirse con la suya al esconder grandes

cultivos, pero por lo general sólo en lugares lejanos y al aire libre, en los que el cultivo no es para nada tan sofisticado como en las instalaciones de Denver Relief. En Colorado, algunos cuartos de cultivo miden más de 9 mil metros cuadrados, como del tamaño de un supermercado. Cada planta puede producir alrededor de 75 gr de mariguana utilizable, con un valor de venta de poco más de mil dólares. Esto significa que incluso un lugar de cultivo bastante modesto que aloje mil plantas puede, en determinado momento, tener bajo cultivo el valor de cientos de miles de dólares en cannabis. Esto es, con toda probabilidad, por lo cual Denver Relief no anuncia su nombre en la pared del almacén. Pero dirigir una instalación grande es mucho más riesgoso para las operaciones ilegales, que no tienen la opción de contar con un seguro y, por supuesto, ni siquiera pueden llamar a la policía si los asaltan.

Las plantaciones ilegales de cannabis se mantienen pequeñas por otra limitación: la electricidad. Cultivar cannabis en el interior (la mejor manera para lograr una cosecha valiosa) requiere que a diario las plantas estén bajo luces brillantes de alto consumo energético durante varias horas, lo cual supone un recibo de luz bastante elevado. Los foros en línea para los amantes del cannabis se desbordan con mensajes de personas que preguntan cuánta electricidad pueden usar antes de que su proveedor de electricidad los reporte a la policía. “Las guías para cultivadores solían decir que como regla empírica una televisión grande utiliza como mil watts. Si alguien cultiva en una casa de cinco recámaras, quizá pueda utilizar 5 mil watts sin parecer demasiado sospechoso”, comenta Hice. Ésa es una cantidad insignificante: las instalaciones de Denver Relief utilizan alrededor de 150 mil watts de luz, más otros 100 mil watts en aire acondicionado y demás aparatos. El recibo de luz llega de 800 dólares al día.

Para los cultivadores ilegales, todas las luces crean otro problema: el calor. La policía se ha percatado de esto y muchos departamentos policiales ahora utilizan cámaras infrarrojas para escanear colonias en búsqueda de casas sospechosamente calientes. Vista a través de las cámaras sensibles al calor de un helicóptero de policía, una casa en donde se cultiva cannabis emana una delatora luz blanca brillante en una calle por lo demás oscura.

Los policías no son los únicos que así cazan granjas de cannabis: mediante *drones* equipados con cámaras infrarrojas, los criminales en Birmingham, Inglaterra, han descubierto sitios de cultivo secretos, para robarlos o extorsionar a los dueños. "Son blanco fácil", le dijo al periódico local *Halesowen News* un extorsionador que usa *drones*. "No es que use mi *dron* para ver si las personas tienen buenas televisiones. Sólo busco drogas para robar y vender. Si rompes la ley, entonces entras a mi mundo de *drones*."[2]

El obstáculo para cultivar cannabis de forma ilegal a cualquier escala seria significa que los cultivadores sin licencia están en gran desventaja cuando se trata de competir con los almacenes en Colorado, en términos de cantidad. Pero ¿qué hay de la calidad? Al no ser un gran conocedor de estas cosas, busco ayuda de un experto. Genifer Murray me recibe en la recepción de CannLabs, una compañía fundada por ella que, en palabras de los relucientes folletos para los inversionistas, es "líder en la innovación del cannabis". Murray, quien porta un collar del que cuelga un dije de diamantes con forma de hoja de mariguana, se graduó en microbiología y desarrolló una fascinación por el lado científico de la hierba. Comenzó su negocio en 2010, en un pequeño laboratorio de 14 metros cuadrados. En 2014, a raíz del auge recreativo de la mota, CannLabs se mudó a un laboratorio de alta tecnología de 185 metros cuadrados, donde ahora trabajan más de 30 personas. Adentro, muchas de las cepas de Colorado son puestas a prueba.

Murray ha visto cómo ha cambiado el negocio del cultivo de mariguana. "Hace cuatro años, era muy poco sofisticado: las personas sólo se ocupaban de tener tierra, agua y luz. Antes alguien podía cultivar de forma ilegal en su sótano. Hoy día, debes contar con un horticultor. Necesitas tratar [el lugar de cultivo] más como un laboratorio farmacéutico", comenta. Por 80 dólares, CannLabs analiza un lote de mariguana y calcula la concentración de nueve canabinoides distintos, los elementos que afectan desde el estado mental del usuario hasta su apetito. Un reluciente aparato plateado ("el Bentley de la instrumentación", afirma con orgullo Murray) analiza las muestras para ver si tienen pesticidas. Otros contaminantes que pueden ser detectados incluyen metales pesados, así como residuos de gas butano y

propano, que algunos fabricantes utilizan para producir concentrados y luego no eliminan antes de venderla.

Lo que resulta de este sofisticado análisis es que los consumidores de la mariguana legal saben con exactitud qué están fumando, y el efecto probable que les causará. Los dispensarios de mariguana de Denver cuentan con "menús", que enlistan las diferentes variedades en venta. Las opciones vienen acompañadas con descripciones cortas que, con su florido lenguaje, me recuerdan a la publicidad que se lee en las etiquetas del vino: "Acre, un dejo de limón condimentado y un gusto amoniaco… un *levantón* poderoso y eufórico", se lee en la descripción de una variedad llamada Trainwreck, en venta en The Clinic, una de las cadenas más grandes de Denver. "Regaliz con matices cítricos y mentolados… muy nítida y cerebral", así se describe la Durban Poison, otra variedad en venta. Junto a la descripción está la información sobre la concentración de los diferentes canabinoides, que demuestran, por ejemplo, que la Durban Poison es un poco más fuerte que la Trainwreck. Algunos fabricantes incluso ofrecen un cronograma que muestra cuánto tiempo le tomará a la droga hacer efecto y cuánto tiempo durará, lo cual es práctico para los consumidores que tienen que conducir a la mañana siguiente.

Los traficantes criminales no son ineptos en este tipo de cosas: los mercados ilegales en línea como Silk Road por lo general publicitan sus productos con nombres llamativos y descripciones parecidas a los que usan los dispensarios legales. Pero la información sobre la potencia y los contaminantes respaldada por los laboratorios da a los vendedores legales una gran ventaja sobre los traficantes callejeros, en particular con los clientes nuevos que pueden sentirse nerviosos al fumar una variedad desconocida.

Con relación a estos nuevos clientes, el mercado legal ha ideado varias maneras para interesar a las personas en fumar. En el centro de Denver conozco a Peter Johnson, el director de Green Tours de Colorado, quien está innovando en la nueva y fascinante área del "turismo de mariguana". Con lentes oscuros, una chamarra de cuero negro y cabello oscuro relamido, Johnson me recibe en el vestíbulo del hotel Warwick, en el que, a pesar de

prohibir el consumo de mariguana dentro de las instalaciones, se ha convertido en el destino favorito de los turistas de mota, debido a que cada cuarto cuenta con un balcón aislado, ideal para fumarse un churro a escondidas. Aunque, más o menos, el cannabis ha salido a la luz en Colorado, Johnson sugiere que ocupemos una mesa en un rincón del restaurante, para que podamos hablar con más privacidad.

Johnson se describe a sí mismo como un "emprendedor en serie" que incursionó en el mundo de la tecnología durante el auge del puntocom. Ahora que el frenesí por los churros ha llegado a Colorado, decidió entrar al negocio de la mariguana. Me dice que tiene más de 30 proyectos en camino, incluyendo Cannabeds.com, que pretende ser el principal rival, en la mota, de Airbnb, además de un servicio de taxis, que todavía no tiene nombre, el cual describe como una versión de Uber (la aplicación de taxis para teléfonos inteligentes) amigable con el cannabis. También trabaja en un hotel temático de cannabis, así como en muchos otros proyectos. ¿En verdad existe una demanda para todo esto? "¡Por supuesto!", exclama Johnson. "Me recuerda a la época del puntocom en los noventa. Aquello iba rápido. Pero, ¿*esto*? — mira a su alrededor con complicidad, como esperando que nadie le robe la idea— Esto va más rápido". En realidad, las comparaciones con la burbuja de los puntocom no me parecen reconfortantes. Y de hecho sí hay algo de la misma sensación burbujeante sobre el mercado de mariguana de Colorado: para finales de 2014 el estado había otorgado licencias a 833 dispensarios de mariguana para uso recreativo, para atender a un estimado de medio millón de usuarios al mes.[3] Incluso si cada uno de esos clientes se abastece cada mes, significaría que cada dispensario atendería a un promedio de sólo 20 clientes al día, lo cual no parece ser suficiente para mantener un negocio minorista. Con seguridad, se avecina una temporada de consolidación.

Clientes de otros estados están cubriendo parte del déficit. De acuerdo con Priceline.com, un sitio para reservar hoteles, entre los estudiantes estadounidenses Denver fue el tercer lugar más buscado en todo el mundo para pasar las vacaciones de primavera en 2014. Durante los primeros nueve meses en que estuvo en venta la mariguana de uso recreativo, 44% de

las ventas en la zona metropolitana de Denver fueron para personas fuera de Colorado. En las turísticas comunidades de las montañas, como Summit County, San Miguel y Clear Creek, la cifra de ocupación fue de 90%. Johnson afirma que los huéspedes en sus *tours* son, en la mayoría, estadounidenses, pero ha recibido clientes de todo el mundo: en especial europeos, pero también de Australia, Japón y Canadá, así como muchos brasileños. En contraste con el mercado del *spring Break*, la mayoría de sus clientes tienen entre 35 y 65 años. Muchos no han fumado en mucho tiempo y están "en búsqueda de que alguien les dé una mano", comenta. Algunas son personas cuyas parejas están en Denver por negocios y no tienen nada que hacer durante el día. Otro nicho son personas con algunas horas que matar en el aeropuerto de Denver, uno de los más activos en Estados Unidos. Cualquiera que tenga tiempo libre puede llamar al 1-855-weed-tour, y Johnson les enviará una limosina para recogerlos y pasearlos por ahí mientras fuman en la parte de atrás. Todos estos servicios, destinados a usuarios ocasionales o primerizos, inseguros y sin contactos en ese estado, son los que el mercado ilegal no puede brindar.

Mientras camino por Denver y observo a la gente de negocios entrar y salir de hoteles y centros de convenciones, intento imaginarme a sus esposos o esposas encendiendo con nerviosismo un churro en la parte trasera de una limosina de Colorado Green Tours. De entrada, parece un poco improbable. Pero las compañías legales están encontrando todo tipo de maneras de empacar el cannabis en un formato que atraiga a diferentes tipos de clientes. Al entrar a un dispensario de mariguana, además de los estantes con frascos de vidrio que exhiben capullos de cannabis y las vitrinas de churros ya enrollados para principiantes, por lo general verás un refrigerador repleto de botellas de brillantes colores y repisas apiladas con chocolates envueltos en plástico. Los aficionados al cannabis siempre han experimentado con diferentes formas de ingerir la droga, desde *brownies* de hachís hasta el hindú *bhang lassi,* una bebida de yogurt con infusión de hierba. Hasta el momento, la legalización ha permitido entrar a ese mercado a productores con experiencia real. Incluso, Colorado ha autorizado a más de 250 "fabricantes de productos infusionados", o compañías que usan el

cannabis para hacer productos tentadores que es imposible encontrar en el mercado ilegal.

La compañía más grande de Colorado es la Dixie Elixirs, que fabrica una amplia gama de bebidas, chocolates y pastillas de cannabis. Por adentro, la fábrica Dixie más bien parece un laboratorio de metanfetaminas de *Breaking Bad*, pero que igual le debe tanto a Willy Wonka como a Walter White. Mientras algunos de los técnicos con bata blanca trabajan con narcóticos concentrados, otros baten cubetas de chocolate o recolectan botellas de aluminio de una línea de ensamble. Chuck Smith, el director de finanzas de la compañía, me pasea por la fábrica; se detiene a admirar algo llamado Apeks Supercritical CO_2 Extraction Machine, un espagueti de 100 mil dólares con esferas, cables y cilindros de metal que extrae los ingredientes activos de las plantas de cannabis. Otras áreas de la fábrica se encargan de crear bebidas con infusión de cannabis, con sabores como Watermelon Cream (Crema de Sandía) y Sparkling Pomegranate (Granada Espumosa), e incluso aceites para masajes.

Como el resto de la industria, el mercado de los productos comestibles de mariguana se ha vuelto mucho más sofisticado desde que el mercado para uso recreativo fue legalizado. “Cada año se da un enorme paso en los avances tecnológicos. Hace cinco años estábamos en una pequeña cocina haciendo todo a mano”, afirma Smith. En 2014 la compañía se mudó a una fábrica de más de 2 mil 700 metros cuadrados, en la que los visitantes pueden ver a través de las paredes de cristal de las salas de mezclado. El rápido desarrollo de nuevo métodos para consumir cannabis —desde bebidas y barras de chocolate hasta las *dew drops* (gotas de rocío) de Dixie, un líquido altamente concentrado de la droga que puede absorberse bajo la lengua—, demuestra la agilidad de los emprendedores en el negocio legítimo para inventar innovadoras formas y alcanzar nuevos clientes. Así como la cerveza *lager* fue inventada para convencer a las mujeres para beber cerveza y los cigarros *light* para llegar a los fumadores saludables, los productos de cannabis comestibles o apetecibles bien pueden abrir un mercado nuevo de mariguanos potenciales, a quienes no les gusta la idea de fumar un churro.

Dixie ha aprovechado al máximo el floreciente mercado, con ingresos que se quintuplicaron en los primeros seis meses a partir de la legalización de la hierba para recreación. Pero en la medida en que el prestigio de la empresa se ha elevado, ha tenido que refutar las acusaciones de que sus productos son más peligrosos de lo que sus clientes se dan cuenta. Aunque la mariguana es una droga muy segura (parece ser tan buena como imposible sufrir una sobredosis, sin existir registro de una sola muerte), consumir demasiada puede provocar una muy desagradable experiencia, ya que puede causar ataques de paranoia que pueden durar horas. Las empresas de productos comestibles han sido en particular criticadas porque es mucho más fácil excederse con productos comestibles, que fumando. Mientras que los efectos de fumar un churro aparecen rápido, una barra de chocolate o una bebida puede tardar 54 minutos para elevar a la persona. Un error común entre los primerizos es dar un mordisco, pero al no sentir ningún efecto, devoran todo lo demás, lo cual los encierra en una aterradora y prolongada experiencia de la que no pueden salir.

Maureen Dowd, una columnista del *New York Times*, cometió este error en un viaje de prensa a Denver al comer una barra de chocolate que después supo debía haber sido compartida entre 16 personas. Como después escribió en el *Times*: “Durante una hora, no sentí nada. Pero de pronto sentí un alarmante estremecimiento en mi cuerpo y en mi cerebro. Casi no logro llegar del escritorio a la cama, donde permanecí acurrucada en un estado alucinatorio durante 8 horas… Jadeaba y alucinaba, segura de que cuando el mesero del servicio a la habitación tocara y yo no abriera, llamaría a la policía y me arrestarían por no haber sido responsable de mi consumo de dulces… En la medida en que mi paranoia aumentaba, me convencí de que había muerto y nadie me lo había dicho”.[4]

A un puñado de personas les ha ido mucho peor. Levi Thamba Pongi, un estudiante de intercambio del Congo, de 19 años, que estudiaba en Wyoming, saltó a su muerte desde un balcón del Holiday Inn de Denver tras haber comido una galleta de mariguana que debía dividirse entre seis personas. Según sus amigos, una hora después de haber comido la galleta empezó a hablar en francés, a aventar sus cosas por el cuarto del hotel y a

hablar con una lámpara. Entonces salió corriendo del cuarto y se aventó del balcón, antes de que pudieran detenerlo. Otro hombre, Richard Kirk, fue acusado de haber matado a su mujer de un tiro después de comer una galleta de mariguana. Kirk se declaró no culpable al alegar locura.

Desde que ocurrieron esas tragedias, Colorado ha reforzado las leyes sobre los comestibles, al exigir etiquetas más claras y tapas seguras para niños. Las personas en el negocio de los comestibles señalan que existen otros productos, en especial el alcohol, mucho más peligrosos pero, aún así, menos reglamentados. Sin embargo, las compañías de mota también han notado que es por su propio interés ser más cuidadosos. "Lo que va a matar la industria es si las [compañías] lo hacen mal, al crear mala fama a la industria", comenta Chuck Smith. La gama de bebidas original de Dixie, que vienen en adorables botellas más pequeñas que una lata de Coca-Cola, dice en letras pequeñas en un costado que contienen hasta 7.5 porciones. Me parece una dosis muy alta para una botella que contiene apenas siete tragos. Muchos clientes parecen estar de acuerdo conmigo, pues Dixie ha respondido a la demanda con una nueva gama de bebidas con dosis más bajas: las Dixie One, que contienen sólo 5 mg de tetrahidrocannabinol, o THC, el químico del cannabis que te eleva, en comparación con los 75 mg que contienen sus bebidas más fuertes.

Me voy de la extraña fábrica de chocolates-droga Dixie sintiéndome un poco más escéptico sobre la supuesta inocuidad del cannabis. Si una sola barra de chocolate o unas pocas gotas de una bebida de granada pueden enloquecerte por un tiempo, parece que la droga ha evolucionado a algo mucho más fuerte de lo que por lo general se piensa. Por otro lado, resulta alentador que las fuerzas del mercado parecen estar empujando a Dixie a crear versiones más suaves de su producto, en vez de desarrollar versiones más fuertes. Sin embargo, una cosa es segura: por más terrorífica que pueda ser una galleta de cannabis para Maureen Dowd o a cualquier otro cliente potencial, es una perspectiva mucho más aterradora para los cárteles que en la actualidad trafican mariguana en Estados Unidos. Ningún grupo de crimen organizado, hasta donde sé, se dedica a traficar *brownies* de hachís. Las empresas legales de cannabis, por otro lado, están popularizando una

nueva forma de consumir drogas, que con el tiempo podría atraer a millones de nuevos clientes que no se sienten afines a la idea de fumar con una pipa de agua, pero que quizá accedan a probar una bebida con THC. ¿Cómo van a luchar los cárteles contra estos nuevos competidores legales, que los superan en cantidad, calidad e innovación?

El amplio mercado estadounidense de cannabis sigue perteneciendo a los cárteles. Los estadounidenses consumen más de 3 mil toneladas de mariguana al año (algunos cálculos señalan que el número es dos o tres veces mayor). Una parte es cultivada en casa, pero otra pequeña parte se importa de otros países como Canadá o Jamaica. Pero por muchos años la mayor parte de esa hierba ha provenido de México. En 2011 el Centro Nacional de Inteligencia contra las Drogas, de Estados Unidos, una agencia ya desaparecida del Departamento de Justicia, calculaba "con un alto grado de confianza" que los cárteles mexicanos controlaban "la mayor parte" de la distribución de mariguana en más de mil ciudades en todo Estados Unidos. Un año antes, un estudio más detallado realizado por la Corporación RAND calculó que los mexicanos abastecían de 40% a 67% de toda la mota que se consume en Estados Unidos.[5]

En medio de todo lo que ocurre en Denver, es fácil olvidar que, a principios de 2015, sólo cuatro de los 50 estados de la Unión Americana —Colorado, Washington, Oregon y Alaska— habían legalizado totalmente el cannabis. También son estados pequeños: su población total combinada es sólo de 17 millones, equivalente a 5% de la población nacional. Los cárteles pueden competir con el cannabis legal en esos cuatro estados, pero por el momento el restante 95% de estadounidenses tiene que comprar el cannabis en el mercado negro (a menos de que puedan convencer a un doctor de que les dé una licencia para fumar mariguana medicinal, lo cual es permitido en 21 estados, así como en el Distrito de Columbia).[6] Para el fastidio tanto de los cárteles de droga como de la policía estadounidense, la mariguana legal suele ingresar a los estados vecinos. En lugares donde la droga todavía está

prohibida, los consumidores pueden ahora escoger entre comprar cannabis de importación mexicana o comprar del que es contrabandeado desde los estados americanos en los que es legal. ¿Qué tanto comercio ilícito interestatal existe?

Para averiguarlo, voy a ver a un hombre cuya tarea es contener el tránsito de la mariguana de Colorado: Tom Gorman, director de la Oficina de Control de Droga de Rocky Mountain, una iniciativa federal antinarcóticos. En los estados en donde el cannabis ha sido legalizado, los puestos federales juegan un papel confuso, al mantener, en teoría, la lucha contra la mariguana, aunque se haya declarado un cese al fuego local. Ubicada a las afueras de la ciudad y decorada con retratos presidenciales, banderas con barras y estrellas, así como estatuillas de águilas, la Oficina de Rocky Mountain tiene el aire de ser el último acuartelamiento en una provincia insurrecta. Pero nada de eso parece molestarle a Gorman, una imparable guerra de un solo hombre contra las drogas. Con botas vaqueras negras y un erizado bigote rubio, parece un poco el hermano menor (aunque un poco más bajo) pero más rudo de Chuck Norris. En la pared de su oficina, enmarcada en una placa de madera, hay una daga con la que fue apuñalado en la pierna durante una redada en una casa en California en los años setenta. (Dice que lavó los pantalones que traía puestos para quitarles la sangre, le dijo a su mujer que le cosiera el agujero y continuó usando los mismos pantalones mientras patrullaba.) Por un breve momento me pregunto si la solución a la guerra latinoamericana de los cárteles no será sencillamente mandar al Sr. Gorman para allá durante algunos días para que les dé una lección a los bandidos. Sin embargo, parece que incluso él batalla para mantener a raya a la nueva industria de mariguana en Colorado.

“El mercado legal se ha vuelto el mercado negro para el resto de Estados Unidos”, comenta. Cualquiera que tenga una identificación que demuestre que tiene más de 21 años puede entrar a un dispensario de Colorado y comprar hasta siete gramos de mariguana. Es muy poco lo que puedes hacer para que se vayan conduciendo a los estados en donde es ilegal. La policía en las autopistas puede intentar interceptarlos, pero las fronteras son sólo límites estatales, no fronteras internacionales: la policía no tiene permitido

montar así como así un puesto de control y realizar registros. Para detener un vehículo la policía necesita que haya ocurrido una infracción de tránsito y tener prueba suficiente para poder proceder a un registro. “Supongo que estamos agarrando a 10% o menos”, señala Gorman. La mota de Colorado no sólo se está escurriendo por las autopistas, también es enviada por correo. En 2010, un año después de que los dispensarios de mariguana médica de Colorado comenzaron a multiplicarse, el Servicio Postal de Estados Unidos interceptó 26 kilos de mariguana enviada desde Colorado. Para 2013 la cifra se incrementó a 225 kilogramos, destinados a 33 diferentes estados. Y ésos son sólo los envíos detectados; nadie sabe cuántos más pasan sin ser descubiertos.

No resulta sorprendente que la hierba legal esté filtrándose. “La mariguana de Colorado es de la mejor calidad. No tiene pesticidas. Si aquí compras medio kilo, puedes duplicar tu dinero en Misuri o Iowa”, afirma Gorman. Por supuesto, el comercio interestatal de bienes ilícitos no es ni nuevo ni se limita a las drogas. Al conversar con un vendedor de cannabis en Denver, me dijo que de la misma manera en que los dispensarios de mariguana de Colorado hacen un buen negocio cerca de la frontera con Wyoming (estado en el que la droga es ilegal), los comerciantes de Wyoming hacen buen negocio al vender fuegos artificiales a los habitantes de Colorado, quienes no pueden comprarlos en su estado natal. Un vistazo en la Internet lo confirma: así como hay dispensarios de mariguana cerca de la línea estatal de Colorado, la frontera de Wyoming es la cuna de un mundo maravilloso de pirotecnia, incluyendo Pyro City, “a sólo tres kilómetros al norte de la frontera entre Colorado y Wyoming”.

Los traficantes ilegales también están esforzándose por llegar a nichos que el mercado legal no alcanza. En Colorado, por ejemplo, los dispensarios deben cerrar a las 7:00 pm. Por lo que el turno nocturno todavía le pertenece al mercado negro. Los dispensarios tampoco tienen permitido hacer entregas a domicilio, algo en lo que los vendedores ilegales se han especializado porque es menos riesgoso que andar rondando las esquinas. En cualquier caso, muchos consumidores de drogas se quedan con su proveedor habitual, aunque sólo sea por costumbre, piensa Gorman.

“Existe un cierto misterio alrededor de los traficantes de drogas que es por completo falso. Son personas comunes. Puedo llamarte para pedirte mariguana porque eres mi amigo. Si eres un traficante, y suelo comprarte droga, ¿qué cambia?”

Lo que cambia es el lado mayorista del mercado. Gorman puede estar en lo correcto, y es probable que algunos usuarios crónicos seguirán obteniendo su cannabis de su traficante actual, por costumbre, lealtad o porque prefieren que se les entregue a domicilio a altas horas de la noche. Pero la gran pregunta para los cárteles de drogas es de dónde saca el suministro ese traficante. En otras palabras, ¿acaso el mercado negro estadounidense de cannabis seguirá siendo uno con el que la hierba mexicana pueda competir? ¿O se convertirá en un “mercado gris”, en el que los *dealers* ilegales compran la hierba por vías legales, para luego hacer negocio y venderla de manera ilegal (en los estados en que no está permitida, en momentos en que está prohibida o al venderla a menores de edad)? Esto último ejemplifica cómo funcionan los mercados negros del alcohol y el tabaco. Si uno visita cualquier campus universitario un sábado por la noche, es obvio que existe un próspero mercado de alcohol ilegal. Pero los bebedores menores de edad no compran cerveza ilegal que ha sido importada de forma clandestina desde México. En cambio, compran bebida que ha sido legalmente producida y que se vende en una tienda normal, pero la adquieren ilegalmente vía un *dealer,* quien en la práctica es, con toda probabilidad, un hermano mayor o un amigo. De la misma manera, la mayoría de los cigarros ilegales han sido producidos legítimamente por un mercado, pero son desviados de manera ilícita a otro mercado en el que los cigarros están sometidos a impuestos más altos. (Según algunos cálculos, más de la mitad de los cigarros que se fuman en Nueva York provienen de manera clandestina de otros estados.)[7]

La única manera en que los cárteles pueden competir con este mercado gris es si pueden ganarle a los productores legales en el precio. ¿Cómo harán para dar la talla? De nuevo en las oficinas de Denver Relief, Ean Seeb, el jefe, afirma que el vivero de la compañía puede producir un gramo de mariguana fumable por, aproximadamente, dos dólares. Eso apenas logra

poner a la compañía en línea con otras empresas ya establecidas en Colorado: la mayoría de los grandes productores de Denver tratan de producir medio kilo de cannabis por mil dólares, o alrededor de 2 dólares con 20 centavos por gramo. Luego de impuestos, se vende de 11 a 15 dólares por gramo en los dispensarios médicos, y de 16 a 20 dólares en tiendas recreativas, en las cuales los impuestos son más altos.

Partiendo de esta base, la mota mexicana parece muy competitiva. Según el reporte anual de drogas de la Casa Blanca, el precio promedio del cannabis ilegal en Estados Unidos es de alrededor de 15 dólares por gramo, o un poco más barato si se compra por grandes cantidades. Los dispensarios de cannabis en Denver indican que los proveedores ilegales han bajado sus precios desde que apareció el mercado legal, para conservar a sus clientes. Un *dealer* legal calcula que la mariguana ilegal es 20% a 30% más barata que la que se compra en una tienda. Pero eso no toma en cuenta la potencia de la mota. De acuerdo con la Casa Blanca, el porcentaje de THC del cannabis ilegal es, en promedio, de 7%. Lo cual parece poco comparado con lo que se vende en los emporios legales de mariguana de Colorado, en los cuales muchas variedades que se publicitan afirman contener más de 20% de THC. En otras palabras, uno tendría que fumar casi tres veces más cantidad de mariguana mexicana para lograr el mismo efecto que fumando una sola dosis de alguna variedad de Colorado. O para ponerlo de otra forma: si quieren mantenerse en la competencia, los cárteles tendrán que ofrecer su producto a un precio un tercio más barato que la mariguana legal.

Su capacidad para hacer esto varía de estado a estado. Una ley básica del contrabando de drogas es que entre más lejos tenga que viajar el producto, más caro se vuelve. Cada paso del arriesgado viaje de contrabando implica que alguien tome riesgos, por los que espera ser compensado. Así que tal y como la heroína se vuelve gradualmente más cara en la medida en que va desde Afganistán a Europa, el cannabis se hace más caro cuanto más se aleje de la frontera mexicana. *Narcotic News*, una fuente en línea de información de todo tiempo de temas relacionados con las drogas, mantiene una base de datos de los precios de las drogas en Estados Unidos, facilitada por oficiales de la policía. La hierba ilegal más

barata se encuentra en la región fronteriza: en El Paso, Texas, el precio al mayoreo más barato por kilo puede ser de tan sólo 200 dólares por kilo. Para cuando llega a Nueva York, la misma droga cuesta más de mil dólares. Compadezco a quien se "coloca" en Hawái, donde el kilo de mariguana cuesta, al mayoreo 6 mil dólares.

Para calcular el costo del contrabando, los investigadores del Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), un comité de expertos con sede en la Ciudad de México, elaboró un gráfico en el que se comparan los precios de la droga en 48 ciudades estadounidenses con la distancia de dichas ciudades, por tierra, a la frontera mexicana. En promedio, encontraron que el precio al mayoreo de la mariguana se eleva 500 dólares por cada mil kilómetros recorridos dentro de Estados Unidos. Parece razonable suponer que los traficantes estadounidenses en Colorado o Washington enfrentarían costos similares si quisieran traficar su producto en otros estados. Entonces, el equipo de IMCO hizo los cálculos, al asumir que el precio al mayoreo de la mariguana legal era de 2 mil dólares por kilogramo (lo mismo que la mayor parte de los productores de Colorado dicen les cuesta hacer sus propios lotes). Luego crearon un mapa de Estados Unidos en el que se calculó cuánto costaría introducir de manera clandestina cannabis de Colorado y de Washington a otros estados, al suponer que los gastos del contrabando serían de 500 dólares por cada mil kilómetros. Según la pureza, contrabandear cannabis de Colorado o Washington salía más barato que la hierba mexicana en 47 de los 48 estados continentales. Sólo en Texas, justo en la puerta de entrada a México, el producto de los cárteles tiene un mejor valor.

La pérdida potencial de la mayor parte del mercado estadounidense del cannabis representaría un golpe fuerte para las bandas criminales mexicanas. El IMCO calcula que los cárteles ganan alrededor de 2 mil millones de dólares al año por la venta de mariguana en Estados Unidos. Lo cual hace del negocio de la mota uno tan valioso para ellos como el tráfico de cocaína, con el que ganan cerca de 2 mil 400 millones de dólares. Según los cálculos del IMCO, la propagación del cannabis legal desde Colorado y

Washington a otros estados podría significar que los cárteles de México perderían casi tres cuartos de su negocio actual, al disminuir sus ingresos a 600 millones de dólares. Y estos cálculos se realizaron antes de que otros estados comenzaran a legalizar. Por cada nuevo lugar en Estados Unidos en el que se empiece a cultivar cannabis legal a gran escala, el mercado ilegal va a encogerse y el cannabis que lo alimenta provendrá, cada vez en mayor cantidad, de estados norteamericanos, no de México.

Ya existe evidencia de los problemas a los que se enfrentan los cárteles. Desde Denver, llamo a un antiguo contacto en la Ciudad de México, Antonio Mazzitelli, un italiano áspero y astuto que dirige la Oficina contra la Droga y el Delito de las Naciones Unidas de la región. Le pregunto sobre el estado actual de la industria del cannabis en México, ante el cambio de actitud de Estados Unidos sobre la prohibición. "El impacto ha sido drástico", comenta. Unas semanas antes, la policía mexicana había realizado una redada en un almacén en Tijuana y encontró 30 toneladas de mariguana, un alijo grande para cualquier estándar. "¿Por qué almacenar una cantidad tan grande? Porque no cuentas con un comprador del otro lado. Hoy día se produce [cannabis] de mejor calidad en Estados Unidos o Canadá", señala. El uso de los túneles para el tráfico de drogas para el contrabando ilegal de migrantes, que se mencionó en el capítulo anterior, puede ser otra señal de que los cárteles están enfrentando dificultades. Los migrantes dejan menos dinero que las drogas y tienen la costumbre de estornudar en el peor momento, lo cual delata la ubicación del túnel. "Así no se hacen las cosas. Construyes semejante infraestructura para las drogas y la mantienes a un perfil muy bajo", afirma Mazzitelli, y suena casi molesto por la estupidez de los cárteles por usar de forma incorrecta un recurso valioso. "Al momento en que utilizas esa infraestructura para mover a miles de migrantes, lo haces porque ya no cuentas con un mercado para tu producto más valioso. Si no, no te arriesgas". Tales medidas desesperadas sugieren que, para los cárteles que exportan mucho cannabis, éstos son tiempos desesperados.

¿Qué es lo que sucederá ahora con la industria legal de mariguana? Con cada nuevo estado que liberaliza las leyes, el mercado atrae el interés de inversionistas más importantes. La industria del cannabis ya ha salido del clóset (que es, literalmente, donde se cultivaba gran parte de la hierba estadounidense) y ha adoptado muchas de las características de cualquier otro gran negocio: grupos de presión, empresas de relaciones públicas, ferias comerciales (entre ellas una fiesta anual en Las Vegas que atrae a más de 2 mil empresarios) y una vivaz prensa especializada, con fuentes nuevas tales como *Marijuana Business Daily*. El *Denver Post* incluso tiene un editor de mariguana, Ricardo Baca, quien designó a un crítico del cannabis, a un escritor de recetas con cannabis y que, recientemente, ha publicado un anuncio para un columnista de sexo enfocado en el tema de la mariguana.

El crecimiento del negocio significa que una cantidad cada vez mayor de dinero se está invirtiendo en los esfuerzos para legalizarla. En el pasado, las campañas para liberalizar las leyes del cannabis eran dirigidas en su mayor parte por estudiantes y hippies (al igual que por algunos libertarios, entre ellos los editores de *The Economist*), quienes llevaban a cabo campañas poco profesionales que fácilmente eran aplastadas por la mejor financiada oposición. Hoy día, el dinero está cambiando de bando. Por ejemplo, las iniciativas de propuesta de ley por votación directa de 2014. En Alaska, la campaña del "sí" conquistó a un público escéptico, en parte, gracias a 850 mil dólares que el Marijuana Policy Project y la Drug Policy Alliance invirtieron en la campaña, un grupo de presión que está en parte financiado por George Soros, un financiero adinerado que desde hace mucho ha abogado por la legalización por motivos éticos. En cambio, la campaña del "no" recaudó sólo 108 mil dólares. En Oregon, la carrera fue aún más unilateral: la campaña en contra recaudó 168 mil dólares, en su mayoría de la Asociación del Sheriff del estado, mientras que el lado a favor recaudó 7.5 millones. La campaña de Florida, la que más gastó de todas, estuvo cerca. Sheldon Adelson, un millonario que ganó dinero dirigiendo casinos, ayudó al lado en contra a recaudar 4.7 millones de dólares. Pero el lado del "sí" juntó 6.1 millones. La mayor parte provino de John Morgan,

un acaudalado abogado de Orlando. Negocios de California, Colorado y Nevada también contribuyeron desde lejos.

Al final, la iniciativa de Florida casi fracasa. Con población de 20 millones, habría sido por mucho el mercado más grande de cannabis hasta la fecha. “Sabes, [el negocio] no fue la perspectiva que consideramos porque nos había enfocado en el tema de la compasión, pero se perdió una oportunidad enorme”, afirma Morgan después de los resultados. “Es gigantesca. Sólo ve a Colorado: los bienes raíces han subido, se han creado 30 mil trabajos, la venta al menudeo ha aumentado y los impuestos se han incrementado”. El negocio se está volviendo tan grande que muchos de los inversionistas convencionales se han interesado por el cannabis, quizá de forma inteligente. Warren Buffett, el “Sabio de Omaha” cuyas acertadas inversiones lo han convertido en uno de los hombres más ricos del mundo, tiene una participación en la industria de la mariguana vía Cubic Designs, una compañía que ofrece espacio de almacenamiento en bodegas. Cubic Designs distribuyó volantes en mil dispensarios de mariguana, instándolos a “duplicar su espacio de cultivo”, con una foto de un piso de metal lleno de plantas de cannabis. El propio Sabio no hizo ningún comentario.

Conforme más estados se unen a la legalización, parece cada vez más extraño que las autoridades federales ignoren ese hecho. Sam Kamin, un profesor de derecho de la Universidad de Denver que ayudó a redactar la ley de Colorado, piensa que la legalización federal llegará una década, en 2024, después de iniciada la iniciativa en Colorado. Cree que las leyes en California, Illinois y Nueva York harían irrefrenable la reforma federal. Si esto realmente sucediera, las personas actualmente involucradas en el mundo de negocios del cannabis se alegrarán. La ilegalidad federal de la droga es la principal limitación para las empresas de mariguana: obstaculiza todo, desde su actividad bancaria hasta su capacidad para operar en más de un estado. Derogar la prohibición les permitirá crecer con mucha más facilidad; Smith dice que quiere que Dixie Elixirs se convierta en “la PepsiCo de la industria del cannabis”.

Pero existe otra posibilidad: la legalización federal significaría que compañías mucho más grandes, que hasta el momento desconfían del

negocio de la mariguana, decidirán sumergir sus grandes pies en el agua. Hasta el momento, una de las cosas más sorprendentes sobre la industria legal de la mariguana es que ninguna empresa grande se ha unido a la fiebre del oro. Colorado posee el mercado de mariguana recreativa más desarrollado del mundo, pero no cuenta con ninguna cadena importante: desde 2014, ningún dispensario de mariguana ha tenido más de diez sucursales. La mayor parte de las empresas emergentes del cannabis son dirigidas por personas que primero fueron aficionadas a la hierba y luego se convirtieron en empresarios. Es difícil imaginar que sobrevivan a un ataque violento por parte de un nombre conocido y con gran estabilidad financiera. La manera en que la industria está constituyéndose implica que las grandes compañías tendrían grandes ventajas: estarían en mejores condiciones de navegar por las complejas reglamentaciones, mejor situadas para explotar las economías de escala inherentes a la agricultura y en mejores condiciones para tranquilizar a los nuevos clientes, con una marca de confianza y conocida en el ámbito nacional. ¿Cómo podrían las bebidas de Dixie ir en contra de la cerveza con infusión de THC de Budweiser? ¿La gente todavía compraría los comestibles de Dixie si pudiera comprar helado de cannabis de Ben and Jerry's? ¿Y sobrevivirían las pequeñas cadenas de dispensarios de mariguana si las personas pudieran comprar un paquete de 20 Lucky Strike de cannabis en el 7-Eleven?

Todavía les falta un poco a los nombres conocidos para empezar a meterse con el cannabis. Mientras siga siendo ilegal en la mayor parte de Estados Unidos (sin mencionar todos los demás países del mundo, aparte de Uruguay) la industria de la mariguana será riesgosa tanto desde el punto de vista jurídico como de las relaciones públicas. Incluso algunos como Richard Branson, un reconocido defensor de la legalización, no ha estado dispuesto a arriesgar la marca Virgin en aras de un nuevo negocio paralelo experimental. (Pedí una entrevista con él; y aunque por lo general no rechaza la publicidad gratuita, se negó a hacer comentarios.) Los inversionistas están impacientes: una nota de investigación del equipo de investigación del tabaco de RBS Capital Markets, una banca de inversión, sostuvo que "es sólo una cuestión de tiempo para que los inversionistas

comiencen a hacer preguntas sobre cómo va a encajar [la legalización de la mariguana] en el panorama general, creemos que la legalización federal completa en Estados Unidos con toda probabilidad haga que las compañías de tabaco reconsideren este espacio."[8]

Públicamente, las grandes tabacaleras han negado tener interés alguno en la mariguana. Sin embargo, en privado, han considerado la idea de cigarros de mariguana durante décadas. Un trío de académicos excavaron en los archivos de las grandes compañías de cigarros e hicieron algunos descubrimientos extraordinarios.[9] Escondidos entre 80 páginas de documentos internos que antes eran secretos había prueba de que las grandes tabacaleras han pensado mucho en cómo convertirse en grandes mariguaneras. Los investigadores encontraron que, desde al menos la década de los setenta, las compañías tabacaleras han estado interesadas en la mariguana, tanto en calidad de rival del tabaco como en una posible nueva línea de productos. El interés más temprano fue encontrado en un memorándum escrito por Alfred Burger, un profesor de la Universidad de Virginia, quien supervisó una beca de investigación en química financiada por Philip Morris, uno de los gigantes del tabaco en el mundo. Esto fue en 1969, cuando las encuestas indicaban que 12% de los estadounidenses veinteañeros habían probado el cannabis y 10% de los que no lo habían hecho, les gustaría probarla. Burger escribió al director de investigación química de los laboratorios de Philip Morris: "Puedo predecir que dado que fumar mariguana ha aumentado en grandes proporciones en una década, probablemente vaya a legalizarse. La compañía que primero lance los productos para fumar mariguana, ya sea en forma de cigarro o de alguna otra forma, va a conquistar el mercado y va a encontrarse en una mejor posición que sus competidores para satisfacer la demanda legal pública de dichos productos. Por lo ello, deseo sugerir que usted instituya de forma inmediata un programa de investigación de todas las fases de la mariguana".

Más adelante ese mismo año, Philip Morris se puso en contacto con el Departamento de Justicia para pedir una muestra de cannabis con la cual pudiera realizar los experimentos. Facturada como una oferta de ayuda al

gobierno para entender mejor la droga, la solicitud fue otorgada por el Departamento de Justicia, que prometió facilitar a la compañía hierba "de buena calidad". En un memorándum poco tiempo después, el presidente de Philip Morris USA, Ross Millhiser, escribió: "Mientras me opongo a su uso, reconozco que en un futuro cercano puede ser legalizada y vendida con ciertas restricciones, aunque sea sólo para eliminar el elemento criminal. Por ello, frente a estos importantes auspicios, debemos estar en condiciones de analizar: 1. Una posible competencia, 2. Un posible producto, 3. Por ahora, cooperar con el gobierno".

También existía interés al otro lado del Atlántico. En 1970 sir Harry Greenfield era presidente de la Junta Internacional de Fiscalización de Estupefacientes, el cuerpo encargado de monitorear e implementar los convenios contra las drogas de la ONU. Pero también era consultor de la British American Tobacco (BAT). En ese año escribió a la administración de la BAT a propósito de la "posibilidad de aprovechar la inmensa cantidad de investigación realizada por la industria del tabaco sobre fumar tabaco y utilizarla para la investigación sobre el cannabis". Explicó que ya lo había hablado con un tal sir Charles Ellis, un reconocido físico, quien trabajaba como asesor técnico principal de la BAT. Sir Charles estaba "bastante emocionado con la idea", comentó. Más tarde, ese mismo año, sir Charles redactó un memorándum para la BAT en el que argumentaba que "Fumar un cigarro [de mariguana] es una expansión natural de los hábitos actuales del fumador que, si algún día se tomara una actitud más tolerante frente al cannabis, implicaría un cambio en hábito comparable como pasar de fumar cigarros a fumar puro". Con relación al programa de BAT sobre la mariguana, sugería: "El punto de partida debe ser aprender cómo producir en cantidad cigarros cargados uniformemente con una cantidad conocida, ya sea de cannabis molido o seco y cortado". Proponía que se llevaran a cabo experimentos para probar el efecto del cannabis en ratones.

A lo largo de los años, las compañías tabacaleras continuaron al pendiente de la escena de la mariguana. En 1972 un documento de planeación corporativa de R. J. Reynolds, con el sello de "Confidencial",

calculaba que existía 15% de posibilidad de que el cannabis se legalizara para 1980. Un reporte de 1976 para Brown & Williamson (otra gran tabacalera, ahora desaparecida) predijo que la mota se despenalizaría y quizá sería legal para 1990, lo cual tendría "importantes consecuencias para la industria del tabaco en términos de una línea de producto alternativa". Durante todo este tiempo lo negaron; la revista *Time* incluso se disculpó, después de las quejas de las compañías, por publicar un artículo que sugería que dichas compañías estaban echándole un ojo al negocio del cannabis.

Algunas de las ideas discutidas entre los hombres del tabaco en la década de los setenta son todavía pertinentes. Un reporte interno para Brown & Williamson imaginaba un escenario en el que la mariguana apenas comenzara a ser legalizada en Estados Unidos, como está pasando hoy. Para empezar, imaginaba: "Mientras los productos de mariguana parecen ser una nueva industria lógica para las compañías de tabaco, un severo desacuerdo por parte de los accionistas prohíbe a muchos entrar en el mercado". Luego imaginó que, después de que Estados Unidos llevara la delantera, los gobiernos extranjeros legalizarían la mariguana. Después de esto: "Sudamérica e Indonesia son los principales proveedores del mundo para esta mercancía debido a los bajos costos de producción, calidad suficiente y, por tanto, precios más baratos".

Esto bien podría suceder. Los gobiernos latinoamericanos son los más descontentos con el régimen de prohibición, el cual le ha entregado a los cárteles más poderosos de la región un mercado multimillonario. Uruguay ya ha dado el paso y ha legalizado el cannabis. Los ex presidentes de Brasil y de México han respaldado la misma política. En fechas recientes, los presidentes actuales de Colombia y de Guatemala han solicitado la legalización. Es difícil imaginar a México luchando una guerra contra el cannabis en Tijuana cuando la misma droga está disponible de manera libre al otro lado de la frontera en San Diego. Si sigue la legalización en Latinoamérica, se habría demostrado que los analistas de Brown & Williamson, hace 40 años, estaban en lo correcto. Al igual que el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) ha llevado a que broten fábricas en México en las que se ensamblan televisiones y refrigeradores

para ser exportados a Estados Unidos, los almacenes de cannabis con toda seguridad se mudarían al sur de la frontera, para aprovechar las rentas y los salarios más bajos. Vicente Fox, un antiguo ejecutivo de Coca-Cola que fue presidente de México de 2000 a 2006, ha dicho que él estaría interesado en convertir su rancho en Guanajuato en una granja de cannabis. "Una vez que sea legítimo y legal, claro, lo haría, soy un agricultor", comentó a un periódico local en 2013. La industria "le quitaría millones de dólares a los criminales… El dinero iría a los comerciantes, y no al Chapo Guzmán [del Cártel de Sinaloa]", afirmó.

Si México empieza a producir cannabis para el mercado estadounidense, a los almacenes en Denver quizá les pasaría lo mismo que a las fábricas de autos en Detroit: la quiebra, al haber sido debilitadas por la competencia más barata del extranjero. Así, la legalización puede llevar a la industria del cannabis a su punto de partida: de una producción ilegal en México, a una producción legal en Estados Unidos y, eventualmente, de regreso a México. La única diferencia sería que los agricultores mexicanos de cannabis estarían trabajando para la gente como Philip Morris y compañía, en vez de trabajar para los cárteles de drogas.

CONCLUSIÓN

Por qué los economistas son los mejores policías

Uno de los éxitos más sorprendentes de la historia de la guerra contra las drogas tuvo lugar en una oficina en Austin, Texas. Los oficiales del Departamento de Seguridad Pública del estado llevaron a cabo una operación que, de un solo golpe, incautó mil 600 millones de dólares en droga del crimen organizado. La operación se destacó por el sigilo con la que se llevó a cabo, sin que una sola bala fuera disparada o persona alguna resultara herida. De hecho, nadie tuvo que levantarse del escritorio, ya no digamos sacar un arma. La redada de millones de dólares se realizó cuando los oficiales decidieron que en vez de calcular el valor de las drogas incautadas en la frontera, según los precios para *mayorista*, los calcularían con el precio para *minorista,* mucho más alto. Con un simple ajuste a una hoja de cálculo, el valor de las drogas interceptadas en el estado subió de 161 millones a mil 800 millones de dólares. De manera conveniente, la revisión al alza multiplicada por diez apareció sólo una semana antes de que el Departamento entregara una evaluación de desempeño.[1]

Independientemente de que se trate de generales mexicanos avivando el fuego de una hoguera de mariguana o agentes fronterizos texanos elevando el valor de sus incautaciones, las personas a cargo de la guerra contra las drogas a menudo parecen demostrar tener una comprensión selectiva de la economía. Quizá no sea tan sorprendente que los policías resulten ser

economistas poco fiables. Pero ¿qué pasaría si se les diera a los economistas la oportunidad de ser policías?

La idea no es tan descabellada como parece. En unos edificios de oficinas en unas áreas verdes al sur de Gales, un grupo de estadistas recopilan información sobre algunos temas bastante inusuales. Los analistas, que trabajan para la Oficina Nacional de Estadística, la calculadora oficial de Gran Bretaña, dedican la mayor parte de su tiempo a registrar cosas cotidianas tales como la inflación y el desempleo. Pero desde 2014, además de medir el tamaño de la economía regular se les ha ordenado medir la actividad económica de los criminales. Hasta el momento han limitado su investigación a los mercados de drogas y sexo, mediante el uso del mismo modelo contable que utilizan para los negocios legítimos. Sus primeras observaciones sugieren que el mercado ilegal de drogas en Gran Bretaña contribuye con cerca de 7 mil 400 millones de dólares al año al Producto Interno Bruto, casi tan grande como la industria publicitaria. El negocio de la prostitución es aún más grande, el cual genera alrededor de 8 mil 900 millones de dólares cada año. Juntos, el sexo y las drogas valen más para el Reino Unido que la agricultura.

Leer la metodología de los estadistas resulta algo extraño, pues explica muy poco cómo han restado el costo de la electricidad de las ganancias de los productores de cannabis y el costo de los "productos de caucho" de las prostitutas. Los cálculos han sido realizados a detalle y con mucho cuidado: el cálculo de los costos relativos al cultivo de la mariguana se basan en datos agrícolas del Ministerio del Medio Ambiente, Alimentos y Agricultura, mientras que se estima que los gastos de las prostitutas incluyen 170 dólares al mes para ropa y 70 centavos por cliente en condones. Si no estuviera impreso en papel membretado, parecería una broma. Pero el serio análisis del crimen como negocio se utiliza cada vez con mayor frecuencia, ya que los gobiernos se están dando cuenta de que algo se puede aprender al considerar al crimen organizado como una empresa lucrativa. Cada país de la Unión Europea incluye ya el negocio del sexo y de las drogas en sus cuentas nacionales. Gran Bretaña está considerando ampliar su propio programa para incluir las apuestas ilegales,

la música y el *software* piratas y el *fencing,* o tráfico de bienes robados. ¿Qué es lo que aprenderá el mundo cuando el crimen empiece a ser analizado no sólo como una guerra o una cruzada moral, sino como un negocio?

En este libro he hecho todo lo posible para examinar las operaciones de los cárteles mediante el enfoque que podría ser utilizado para investigar cualquier otra industria. Las semejanzas entre los mafiosos y los directores normales son sorprendentes, desde los dolores de cabeza que causan los recursos humanos hasta la amenaza que representa para los minoristas las tiendas en línea. Pero lo que también es notorio es la frecuencia con la que las políticas públicas encaminadas a sofocar el narcotráfico parecen estar mal encausadas. A los enfoques reguladores que en el mundo de los negocios ordinarios serían descartados por su inefectividad, en el mundo de los antinarcóticos se les ha permitido perdurar. En este libro hay vasta evidencia de que los esfuerzos oficiales para hacer frente a la industria de las drogas han sido obstaculizados por cuatro graves errores.

Error número uno: la obsesión con el suministro

Mientras que en la guerra contra las drogas la atención se centra en el lado de la oferta (los traficantes), existen argumentos abrumadores para priorizar el lado de la demanda (los consumidores). En el primer capítulo de este libro vimos cómo cortar el suministro de las hojas de coca en los Andes, fumigar con herbicidas desde helicópteros de combate, han hecho muy poco para alterar el precio de la cocaína, a pesar de las décadas de inversión y una cantidad considerable de violencia. Una de las razones es que los cárteles han usado su poder adquisitivo para obligar a los agricultores a absorber cualquier incremento de costo, de la misma manera que Walmart exprime a sus proveedores. Más importante aún, el costo de la hoja de coca, la materia prima de la droga, es demasiado bajo como para tener un impacto en el precio final de la cocaína. El manojo de hojas que se necesita para hacer un kilo de polvo cuesta sólo unos pocos cientos de dólares. Así que, incluso si se duplica el costo de cultivo de coca, esto no aumentaría más que

1% el precio del producto final, que se vende por el equivalente de más de 100 mil dólares por kilo. Si el lado de la oferta va a ser atacado, debe serlo al final de la cadena, en el mundo desarrollado, donde el producto es lo suficientemente valioso como para que al confiscarlo se cause daño económico a quienes lo venden.

Existe otra razón por la cual enfocar el lado de la oferta es erróneo, incluso si llegara a funcionar. Cuando el precio de un producto sube, la cantidad consumida, por lo general, cae. Pero varía la disminución en el consumo. La demanda de algunos bienes es "elástica", lo cual significa que dicha demanda baja de forma aguda incluso si los precios suben poco. La demanda de otros productos es "inelástica", lo cual significa que los consumidores continúan comprando más o menos la misma cantidad que antes, incluso si los precios suben mucho. Es complicado medir la elasticidad del mercado de las drogas, ya que es muy difícil verificar los datos relativos al precio y al consumo. Pero la mayor parte de la evidencia sugiere que la demanda de drogas es inelástica. Un resumen de la evidencia sobre Estados Unidos[2] citaba estudios que sugerían que la elasticidad de la demanda de mariguana era cercana a –0.33, es decir, que un incremento de 10% en el precio sólo generaría a una disminución en la demanda de 3.3%. Otros estudios, que medían la probabilidad de que las drogas aparecieran en los análisis de orina de los detenidos, encontraron una relación aún menor: –0.17 para la cocaína y –0.09 para la heroína, lo cual significa que por cada incremento de 10% en el precio de la cocaína, el número de personas cuyos análisis salen positivos disminuyó sólo 1.7% y que en el caso de la heroína el resultado fue menor a 1%.

La idea de que la demanda de drogas es inelástica concuerda con la intuición, sobre todo en el caso de sustancias adictivas. Es bastante improbable que los usuarios, como Cynthia Scudo, la abuela adicta a la heroína en Denver, dejen de drogarse sólo porque el precio ha subido. Nos encontramos con la misma idea cuando analizamos cómo los cárteles de drogas se han diversificado en el tráfico de personas. Aunque los precios para cruzar de manera ilegal se han subido ahora que la frontera con Estados Unidos está mejor vigilada, el incremento en el precio no ha

causado un impacto en la demanda de la gente que desea cruzar la frontera. La demanda de coyotes parece ser tan inelástica como la de las drogas. De nuevo, esto no resulta sorprendente: es muy poco probable que cruzar la frontera para poder reunirse con los hijos o, incluso, para tener un trabajo mejor remunerado sea una decisión que pueda ser influenciada por un pequeño incremento en el precio.

La inelasticidad de la demanda de bienes y servicios ilegales tiene dos consecuencias preocupantes para una política que se enfoca en la oferta. Por un lado, significa que incluso si provocar el aumento del costo de las drogas resulta exitoso (o, para el caso, el precio de los cruces con coyotes), en realidad esto sólo se traduce en pequeñas victorias, a saber: el número de personas que compran las drogas (o que cruzan ilegalmente la frontera). Los gobiernos están condenados a invertir gran cantidad de recursos a cambio de míseras ganancias. Por otro lado, los altos aumentos de precio junto con pequeños descensos en la demanda, significan que con cada ejecución "exitosa" el mercado crece. Imaginemos un pueblo pequeño en el que los traficantes que compiten entre sí venden un kilo de mariguana por semana a 10 dólares el gramo y ganan 10 mil dólares en total. Mejorar la vigilancia policial en el pueblo aumentaría el costo de los traficantes, obligándolos a subir sus precios 10%, a 11 dólares por gramo. Si confiamos en el cálculo de elasticidad citado más arriba, esto causaría que la demanda cayera 3.3%. Por lo que ahora los traficantes venderían 967 gramos de mariguana por semana, por 11 dólares el gramo, con venta total de 10 mil 637 dólares. La exitosa ofensiva provocaría un consumo más bajo, pero a precios significativamente más altos; el resultado sería haber creado una economía criminal mucho más grande de lo que era antes.

¿Qué sucedería si los gobiernos se enfocaran, en cambio, en el lado de la demanda? Imaginemos que en nuestro pequeño pueblo se inicia una política que logra disuadir a las personas de consumir drogas: una campaña de salud pública, mejores instalaciones recreativas para los adolescentes, rehabilitación para adictos, tú eliges. La demanda cae. En este momento, es probable que los traficantes reaccionaran bajando los precios, ya que ahora deben pelear entre ellos por una clientela más pequeña.[3] Por tanto, el

consumo y los precios caen, es decir, que el mercado criminal se reduce en dos frentes. De nuevo, la misma lógica puede aplicarse a otros mercados ilegales. Más que tomar medidas represivas contra los coyotes, quienes manejan el lado de la oferta del negocio ilegal de la migración, tal vez sea más lógico frenar la demanda de los cruces ilegales en la frontera. Esto puede hacerse con medidas amigables (como emitir más visas, para que las personas crucen de manera legal) u hostiles (como hacer que sea muy difícil vivir en Estados Unidos sin documentos). De cualquier manera, reducir el número de personas que quieren cruzar de manera ilegal disminuiría no sólo el número de cruces, sino también los precios que los coyotes pueden cobrar.

Ya sea que se trate de drogas, de migración u otro negocio ilegal, el asunto es el mismo: mientras que al atacar el suministro sólo puede reducir el consumo al incrementar los precios —y por tanto las ganancias de los criminales—, al atacar la demanda se pueden reducir ambos.

Error número dos:
ahorrar dinero al comienzo y pagarlo más adelante

Aunque el número de presos aumenta, el estado de New Hampshire gasta menos en sus prisiones. En 2009 se cerró una de ellas, cuya consecuencia fue que se amontonaran los presos en las otras instituciones del estado. Otro recorte, de 15 millones de dólares del presupuesto en 2014, significó disminuir los cursos de educación y programas de rehabilitación para los prisioneros. Todo esto es una pena, admiten los políticos, pero los recursos son escasos: no hay suficiente dinero para operar el sistema al alto nivel al que todos les gustaría.

Sin embargo, las declaraciones de que hay poco dinero deben parecer extrañas a cualquiera que visite la pequeña ciudad de Keene, en New Hampshire. Keene no es un lugar violento. Entre 1999 y 2012 hubo sólo tres homicidios. No obstante, el departamento de policía local ha gastado casi 286 mil dólares en un vehículo blindado, conocido como BearCat. Cuando se le preguntó al jefe de policía local para qué una ciudad como

Keene necesitaba de un vehículo más apropiado para rodar por Bagdad, explicó que sería utilizado para patrullar el "Festival de la Calabaza y otras situaciones peligrosas".[4]

El caso de Keene muestra que cuando se trata de combatir el crimen el dinero no es un problema, siempre y cuando se gaste en ejecución, en vez de prevención. Los gobiernos argumentan, entre los aplausos de los votantes, que la seguridad pública no tiene precio y, por tanto, las adquisiciones tales como el BearCat se llevan a cabo sin muchas quejas. El Departamento de Seguridad Nacional desembolsó 35 mil millones de dólares para fuerzas policiales estatales y locales, entre 2002 y 2011, y les permitió comprar juguetes como éste. En contraste, el dinero que se gasta en prevención debe ser sometido a una estricta auditoría. Si faltan fondos, los prisioneros, los drogadictos y otros posibles delincuentes son, por lo general, los primeros afectados. Es comprensible que la sociedad no tenga como prioridad gastar dinero en estos personajes, pero éste ha resultado ser un principio que sale caro mantener.

Recortar programas de educación y rehabilitación en las cárceles quizá ahorre unos cuantos miles de dólares. Pero si esto significa que incluso un puñado de prisioneros no aprenda a leer o no deje su adicción y, en consecuencia, cuando salgan en vez de encontrar trabajo, reincidan, el costo es enorme. Un estudio clásico[5] intentó calcular cuánto consumo de cocaína podría prevenirse con una serie de intervenciones gubernamentales. Calculó que por cada millón de dólares gastado en controlar la oferta en los "países emisores" de Latinoamérica habría una reducción de alrededor de 10 kilogramos en la cantidad total de cocaína consumida en Estados Unidos. Si se gasta un millón de dólares tratando de interceptar la cocaína en una fase más avanzada de la cadena de suministro, en su camino a Estados Unidos, se ahorrarían más o menos 20 kilogramos. Los programas de prevención en escuelas resultaban ser un poco más efectivos, al ahorrar alrededor de 25 kilogramos por millón de dólares. Todas estas intervenciones eran eclipsadas, sin embargo, por los programas de tratamiento para los adictos. Por cada millón de dólares gastado en tratamiento, se evitaba el consumo de más de 100 kilogramos de cocaína. En otras palabras, el tratamiento es casi

diez veces más rentable que las medidas de control (en parte quizá porque se enfoca en la demanda, más que en la oferta, como se indica en la sección anterior). La aburrida pero poco sorprendente verdad es que cuesta menos dinero sacar a alguien de las drogas y conseguirle trabajo, que lo que cuesta perseguirlos en una BearCat.

En varios capítulos de este libro hemos visto casos en los que se podrían tener enormes beneficios si se desvían los recursos hacia la prevención temprana y barata, y no hacia una cura cara. En el Caribe, las prisiones sirven como centros de reclutamiento para los cárteles porque los gobiernos no están dispuestos a gastar el dinero necesario para volverlas seguras (o incluso dar de comer a los reclusos). En México, los cárteles ganan el apoyo de los locales al llevar a cabo actos de "responsabilidad social empresarial", que resultan exitosos porque el gobierno no ha logrado proporcionar los servicios públicos básicos. Los gobiernos andinos podrían gastar pequeñas cantidades para que los agricultores cultivaran jitomate, en lugar de coca, pero en vez de hacer eso gastan cantidades mucho más grandes para destruir por la fuerza las cosechas de esta planta. Más que desembolsar en programas para crear empleos para los jóvenes, los países de Centroamérica prefieren la opción más cara de cazarlos una vez que ya han encontrado trabajo en grupos criminales. En vez de gastar una pequeña cantidad en rehabilitación para los adictos a los analgésicos con receta, Estados Unidos les permite caer en la adicción a la heroína, pero luego gasta una cantidad colosal tratando de eliminarla.

Es solicitar que se gaste más para solucionar cualquier problema social del mundo. La diferencia con el mundo de las drogas es que ya se está gastando dinero más que suficiente, pero está concentrado en el área equivocada. Es tiempo de que se revierta la generosidad de los gobiernos hacia la policía, para que se oriente hacia el desarrollo.

Error número tres:
actuar de manera nacional contra un negocio global

Mientras que los narcotraficantes se han incorporado a la globalización —dirigir negocios verdaderamente sin fronteras que abarcan varios países e incluso varios continentes—, la mayoría de los intentos para frustrarlos se han quedado dentro de fronteras nacionales rígidamente delimitadas. Este enfoque ha llevado a muchos ejemplos de éxito aparente en un país, lo cual, de hecho, va en detrimento de un fracaso de igual tamaño en otro lugar. Con frecuencia, en este libro hemos visto ejemplos de lo que sucede cuando "se presiona el globo", o se produce lo que en la terminología latinoamericana se conoce como el "efecto cucaracha", en el que en el negocio de las drogas es expulsado de un lugar sólo para aparecer después en otro. En la década de los noventa el cultivo de coca fue expulsado de Perú ("un logro extraordinario", fueron las palabras del oficial en jefe antidrogas de la ONU en ese entonces[6]) sólo para resurgir en Colombia. Le tomó una década a Colombia sacarlo ("un logro extraordinario", señaló otra vez la ONU[7]), para que apareciera otra vez en Perú, de donde provenía. A pesar de estos dos logros extraordinarios, en realidad se había logrado realmente muy poco.

El mismo juego del gato y el ratón se juega del lado del tráfico del negocio. El cierre de la ruta de contrabando del Caribe en los años ochenta tuvo como consecuencia que los reyes de la coca voltearan a México. La toma de medidas represivas más reciente en México ha convencido a los cárteles de comenzar a deslocalizar más su trabajo en los países débiles de Centroamérica. Ahora, hay indicios tempranos de que el incremento de vigilancia en Centroamérica está empujando al negocio a moverse, una vez más, de regreso a sus antiguas guaridas en el Caribe. Los cárteles no son menos hábiles cuando se trata de cambiar de mercados minoristas. El uso de la cocaína disminuyó de manera considerable en Estados Unidos durante la primera década de 2000, pero en el mismo periodo se incrementó a una tasa igual en Europa. Al parecer, en la guerra contra las drogas los éxitos nacionales son frecuentes, mientras que los éxitos globales son escasos. "La única cosa que puedes hacer es presionar en algún otro lado y pasarle el problema a alguien más", me dijo con pesimismo un alto funcionario de un

estado del norte de México, mientras viajábamos en su camioneta 4x4 blindada en un vecindario controlado por un cártel.

No es de extrañar que los gobiernos nacionales no piensen mucho en los problemas que existen más allá de sus fronteras. Las medidas enérgicas que se toman en Colombia con relación al cultivo de la coca han sido exitosas, desde el punto de vista de Colombia, aunque no hayan causado mucho daño al mercado internacional. El problema es que mientras los cárteles son negocios multinacionales, no existe un regulador internacional que pueda controlarlos. Lo más cercano es la Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito. Pero parece estar tan comprometida con defender la estrategia de erradicar el suministro, que no parece ser un buen tasador de las deficiencias de la política. Sus funcionarios contra las drogas se han dejado llevar por los éxitos nacionales aislados, pero se preocupan poco por los poco claros resultados globales. Si una compañía multinacional intentara lo mismo, al recalcar los buenos resultados en un mercado, pero embelleciendo el decepcionante resultado final, sus accionistas no le permitirían a la compañía salirse con la suya por mucho tiempo.

La razón por la cual esta orientación continúa es porque los accionistas más influyentes de la ONU (los Estados miembro más ricos que pagan la mayor parte de su mantenimiento) están suficientemente satisfechos con la manera en que la guerra se está librando. Los países desarrollados, que consumen la mayoría de las drogas del mundo, están contentos con que siga la lucha lejos de sus propias poblaciones. Como se mencionó antes, resulta más efectivo intervenir las redes de drogas al final de la cadena de suministro, cuando el producto es más valioso y su confiscación causa más daño a los traficantes. Sin embargo, el número de helicópteros de combate desplegados sobre Londres o Washington es notablemente bajo. Como señaló con amargura Hugo Almada, el académico de la Universidad de Juárez, Estados Unidos (junto con sus aliados ricos) lucha la guerra contra las drogas de manera mucho más pragmática en su propio territorio, a como lo hace en territorio extranjero. Cuatro de cada diez estadounidenses admiten haber consumido drogas ilegales, una cifra que sugiere que la sociedad ha decidido tolerar cierta cantidad de tráfico, siempre y cuando no

atraiga violencia. Por el contrario, a los países que no han logrado hacer frente a los narcotraficantes con suficiente fuerza se les señala para ser castigados. "Aquellos que no [cooperan] enfrentan las consecuencias: humillación pública, sanciones económicas o medidas punitivas extraoficiales estadounidense mediante las agencias internacionales de financiación como el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional", escribe Moisés Naím, un experto en crimen organizado y ex director del Banco Mundial.[8]

Los presidentes latinoamericanos ya no se preocupan por esconder su exasperación con este estado de cosas. "Si [los estadounidenses] quieren consumir todas las drogas que deseen, por lo que a mí respecta, que las tomen. No estoy de acuerdo, pero es su decisión, como consumidores y como sociedad. Lo que no acepto es que sigan pasando su dinero a las manos de asesinos", me dice Felipe Calderón, lívido por haber pasado seis años como presidente de México peleando una guerra contra un producto que sus vecinos insistían en que debía eliminar, incluso cuando los estadounidenses lo importaban por toneladas.

La estructura del mercado global hace inevitable este punto muerto. Históricamente, la mayoría de los países han caído en una de tres categorías: aquellos en los que se produce la droga (como Colombia), aquellos en los que se trafica (como México) o aquellos en los que se consume (como Europa y Estados Unidos). Esto le ha permitido a los gobiernos, y a sus electores, ver sólo un lado de la industria de las drogas. Los países consumidores, que sólo quieren evitar que las drogas alcancen sus costas, han abogado para que los ataques al tráfico sean tan severos como sea posible y que se realicen en el punto más bajo de la cadena de suministro, aunque no resulte muy efectivo. Por su parte, los países de tránsito y de producción no ven por qué deben invertir su propio dinero y vidas en aplastar un negocio cuyos efectos nocivos se sienten principalmente afuera de sus propias fronteras.

Pero esto está cambiando, ya que dos tendencias globales comienzan a obligar a todos los países a ver el narcotráfico desde todos los ángulos. Una es que los intereses de los países productores y consumidores se están

alineando, porque las categorías de "productor" y de "consumidor" se están desdibujando. Las drogas son un vicio de la clase media, y en la medida en que los países en vías de desarrollo se vuelven más ricos, sus clases medias emergentes comienzan a consumir más; al igual que compran más autos, viajan más al extranjero y adquieren otros muchos hábitos de la clase media. El ejemplo más visible de esto lo vemos en Brasil, que es ahora el segundo mercado más grande del mundo para la cocaína en polvo y, sin ninguna duda, el más grande para el *crack*. Al mismo tiempo, los países consumidores observan un ascenso en la producción doméstica de drogas. Un aspecto de dicha tendencia está relacionado con la mariguana, que ahora suele ser cultivada de forma local, sobre todo en Estados Unidos. Otro, son las drogas sintéticas, que pueden fabricarse en laboratorios caseros en cualquier parte. En la medida en que los países consumidores han comenzado a producir más drogas por su cuenta, han notado que atacar las redes de suministro es ineficaz. Ante un floreciente mercado local de mariguana, Estados Unidos ha renunciado a los programas de erradicación de cultivos al estilo colombiano y ha favorecido la legalización. Nueva Zelanda llegó a una conclusión similar con sus "euforizantes legales", por lo cual, aunque con paso vacilante, también intentan regular.

La segunda tendencia importante que afecta las políticas mundiales sobre las drogas es una inclinación en la balanza del poder. Los países pobres que históricamente han sido hogar de productores y traficantes se están haciendo más ricos e influyentes. En 2000, la Oficina contra las Drogas de la ONU recibió 96% de sus recursos financieros del "grupo de los donantes más importantes", un conjunto de 20 países, en su mayoría desarrollados. En 2014, los donantes importantes contribuyeron sólo con 60% del presupuesto de la oficina. Un tercio del financiamiento proviene ahora de países donantes "emergentes". Los más importantes en los últimos años han sido Colombia y Brasil, cuyos gobiernos han expresado enojo frente al actual enfoque orientado al control de drogas. Otros poderes emergentes tienen una opinión diferente: Rusia, que en ocasiones hace grandes donaciones a la Oficina contra las Drogas de la ONU (y que logró poner al diplomático ruso, Yuri Fedotov, como el jefe de la agencia en

2010), aplica en casa una política antidrogas en extremo represiva. China celebra el Día Internacional contra el Uso Indebido y el Tráfico Ilícito de Drogas y ejecuta a traficantes. Los poderes emergentes tienen tanto de halcones como de palomas, pero la primera cualidad prevalece. Así pues, el régimen internacional de la lucha contra las drogas está en juego, como nunca antes.

Error número cuatro: confundir la prohibición con el control

En 1998 la ONU organizó un evento con el eslogan: "¡Podemos lograr un mundo libre de drogas!" En muchos sentidos era un objetivo admirable. De los casi 250 millones de personas que consumen drogas a diario, la mayoría la pasan bien, pero una gran minoría sufren de manera terrible. Alrededor de 180 mil personas mueren por sobredosis; millones de desconocidos más sufren daños o dañan a otros. Nadie que haya visto la devastación cotidiana causada por la adicción puede apoyar la legalización de las drogas, me dice Tom Gorman, policía antidrogas de Denver. "Hay personas que pueden usar de forma responsable las drogas y existen personas que son victimizadas por ello", comenta, "Me inclino a su favor".

También yo. Pero todo lo que este libro ha descrito sobre el tráfico de drogas —desde sus raíces en Sudamérica hasta los traficantes del Caribe, y de sus consumidores en Colorado hasta sus distribuidores en el ciberespacio — apunta a la conclusión de que si uno realmente quiere tener las drogas bajo control, sacar del negocio a los cárteles y proteger al público, la prohibición no es la mejor forma para lograrlo. Desde la conferencia de la ONU, con su optimista título, no ha habido señal del prometido "mundo libre de drogas". A pesar de que los gobiernos gastan bastante más de un billón de dólares para cumplir con la prohibición, el resultado neto desde 1998 es que el consumo total de mariguana y de cocaína ha aumentado 50% y el consumo de los opiáceos se ha triplicado. Esto no suena a éxito.

La legalización de las drogas es una causa que por muchos años fue promovida por personas a las que les gustaba fumar mota, quienes

señalaban que era menos peligrosa que muchas otras sustancias legales. Esto era cierto, pero no lograron convencer al público, que en la mayor parte opinaba que el mundo ya contaba con suficientes distracciones peligrosas como para añadir a la mezcla la mariguana (y quizá otras drogas más peligrosas). Sin embargo, en los últimos años el argumento se ha invertido. Ahora, los argumentos más comunes en pro de la legalización de la droga no dicen que las drogas son seguras, sino que son peligrosas, pero que regularlas es una forma más efectiva para controlarlas, que dejándolas en manos de la mafia.

¿Cómo sería un mercado de drogas regulado? En Colorado vimos el primero en acción. Las drogas son analizadas para comprobar si son seguras y su potencia, son etiquetadas de forma clara, empacadas en envases seguros para niños y vendidas en cantidades limitadas sólo a mayores de 21 años. El estado gana una nueva fuente de ingresos para los impuestos y las licencias (ingresos que en Colorado, el primer año de operación, fueron de 76 millones de dólares) y se ahorra dinero al no tener que realizar tantos arrestos. El número de personas acusadas por posesión de mariguana cada año en Colorado ha disminuido de cerca de 30 mil antes de la legalización a casi 2 mil (las personas que todavía son acusadas fueron detenidas con cantidades excesivas o sin licencia, o que eran menores de edad). Las ventas con un valor de más de 700 millones de dólares al año le han sido confiscadas al crimen organizado y han pasado a los negocios legítimos. Es demasiado pronto para estar seguros del impacto en el consumo, en buena medida porque gran parte de la demanda proviene de gente de otros estados que viajan a Colorado. Pero la legalización no parece haber abierto ninguna compuerta. Casi la mitad de los estados de la Unión Americana han legalizado de alguna forma la mariguana, la mayoría de ellos para fines "médicos" ampliamente definidos, y la cantidad que se consume ha variado poco desde la mitad de la década de los noventa.

Estos resultados provisionalmente positivos han exhortado a otros. Tres estados más se unieron al club legal de la hierba recreativa luego de un año del comienzo del experimento de Colorado. Uruguay se convirtió en el primer país entero en legalizar la droga en 2014. Y en 2015 Jamaica

anunció que legalizaría la *ganja* para fines médicos y religiosos, al tiempo que la descriminalizó para todos los demás. El hecho de que la revolución comenzara en Estados Unidos ha prevenido, por una vez, que su gobierno federal critique a los países que toman la vía permisiva. “La ley jamaiquina es por supuesto asunto y soberana decisión de Jamaica”, comentó William Brownfield, el subsecretario de Estado estadounidense antidrogas, quien enfrenta la incómoda tarea de defender la prohibición en el extranjero mientras en casa es ignorada.

Comparada con los desastres políticos delineados en otras partes de este libro, la legalización de la mariguana parece hasta el momento un éxito. Pero ¿qué hay de las drogas más fuertes? El único lugar hasta el momento que ha intentando legalizar otros narcóticos recreativos es Nueva Zelanda. Privado de las drogas duras convencionales, el país se convirtió en un líder mundial en cocinar drogas sintéticas. Los intentos para prohibir esos “euforizantes legales”, tanto en Nueva Zelanda como en otros lugares, se ha vuelto un interminable proceso de apretar globos y pastorear cucarachas, en el que a una prohibición le sigue la invención inmediata de un sustituto casi idéntico. En el caso de los “euforizantes legales”, la prohibición no sólo ha resultado ser inútil: en algunos casos ha sido en extremo peligrosa. Las drogas como el MDMA o el éxtasis, que suponen un riesgo relativamente bajo si se consumen en pequeñas dosis, han sido reemplazadas por alternativas más peligrosas. La mayoría de las personas que en la actualidad mueren a causa del “éxtasis” han, de hecho, consumido sin querer PMA, un primo cercano pero mucho más peligroso del éxtasis. Al prohibir la MDMA, los gobiernos han ahuyentado a una pequeña y relativamente inofensiva cucaracha, sólo para que sea reemplazada por docenas de otras más terribles. Al autorizar un número limitado de estupefacientes químicos de bajo riesgo y controlados de manera oficial, como lo haría el sistema neozelandés si en algún momento se pone en marcha, sin duda sería mucho más seguro que el enfoque actual en el que se intenta prohibir todo y en la práctica no se prohíbe nada.

Cuando se trata de las drogas más peligrosas de todas, la legalización parece ser aún más eficaz. La cuestión de controlar las drogas y sacarlas de

las manos de la mafia está motivada por el hecho de que son peligrosas, no porque sean seguras. Consideremos la heroína. Aunque no les guste mucho hablar de ello, un pequeño grupo de países europeos que incluye a Suiza, Holanda y el Reino Unido, ya la han legalizado de forma muy limitada. Ninguno de sus programas implica vender la droga a cualquiera, como en Colorado. Por el contrario, se les ha dado el permiso a los médicos especializados para recetar heroína, sin costo alguno, a los adictos. La idea es que mediante un uso racionado y administrado los adictos puedan desengancharse gradualmente de la droga. En Suiza, cuyo programa es el mejor establecido, los médicos seleccionaron a 3 mil adictos duros, que formaban del 10 al 15% de los usuarios del país, pero representaban 60% del consumo nacional. Al proporcionarles heroína gratuita, que tomaban en condiciones supervisadas, el gobierno redujo 90% el número de robos que cometían.

Pero eso sólo era el comienzo. Al sacar a estos grandes consumidores del mercado, el programa le quitó a la industria sus clientes más valiosos, convirtiendo al mercado de la heroína mucho menos viable en términos de demanda. Al mismo tiempo, asestó un golpe excepcionalmente mortal contra el suministro. Los hábitos de los grandes consumidores eran tan vastos que la mayoría de ellos también vendían la droga para poder pagar su propia adicción. Por tanto, sacarlos del juego sacó de manera simultánea a la mayoría de los traficantes del país, complicando mucho más a los usuarios ocasionales conseguir una dosis. Al tomar como paciente a cualquiera que fuese un cliente importante, el programa hizo que el mercado colapsara. En Zúrich, el número de nuevos adictos registrado en 1990 fue de 850. En 2005, fueron 150.[9] Legalizar la heroína, mediante un programa estrictamente limitado y dirigido por médicos, ha hecho que la droga sea mucho más difícil de adquirir, que lo que logró hacerlo la prohibición.

Unos meses después de haber acuñado la frase “la lucha contra las drogas”, Richard Nixon estaba en el Despacho Oval discutiendo un folleto

antidrogas diseñado por el gobierno con su jefe de gabinete, H. R. Haldeman. Nixon estaba furioso.

"Pusieron como una cita del presidente, en la parte frontal del panfleto, junto con una foto, que decía que el problema de las drogas es nuestra prioridad y que debemos hacerle frente 'de diferentes maneras'", dijo enfurecido. "Cuando leí 'diferentes maneras', por Dios, casi vomito. Y pensé, por el amor de Dios, necesitamos poner 'guerra sin cuartel', o 'en todos los frentes', o, eh, 'despreciable'".

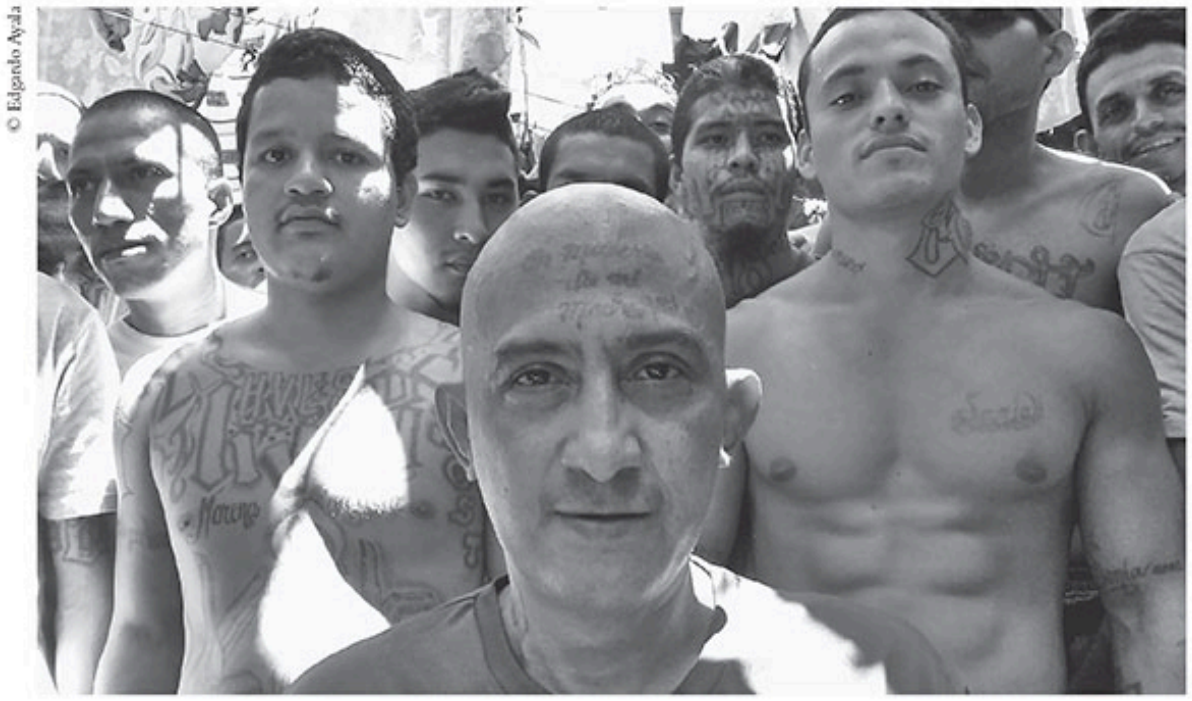
Haldeman estuvo de acuerdo. "Manejar la situación 'de diferentes maneras' realmente transmite el mensaje de que no tenemos ni idea de cómo afrontarlo", le dijo al presidente. "Lo cual probablemente sea verdad. Pero sin duda alguna no es lo que debemos decir".[10]

Éste ha sido el enfoque de la mayoría de los gobiernos desde entonces: inseguros de cómo manejar la adicción mundial cada vez mayor a las drogas, se han quedado atascados en las políticas fallidas puestas en vigor. Con cada año que pasa, el resultado se vuelve más evidente: la estrategia de "guerra sin cuartel" no ha logrado reducir el número de consumidores, mientras que ha elevado el precio de algunos productos agrícolas baratos para crear una industria global de 300 mil millones de dólares terriblemente violenta.

Sin duda ha llegado el momento de poner a prueba "diferentes maneras" de combatir la industria de las drogas. Hasta que no ocurra un cambio radical de estrategia, las condiciones de negocios para la mafia permanecerán prometedoras. Tristemente, medio siglo después de que se declarara la guerra de Nixon, nunca ha habido un momento mejor para dirigir un cártel.



“Bin Laden”, el chofer del autor, mira con cuidado la orilla del “Camino de la muerte”, en su ruta a una plantación de coca en los Andes bolivianos.



Carlos Mojica Lechuga, líder de Barrio 18, una banda de El Salvador, retratado con compañeros gángsteres en la prisión de Cojutepeque.



Joaquín el Chapo Guzmán, líder del cártel de Sinaloa. Capturado en febrero de 2014, escapó de prisión poco después de un año. En enero de 2016 fue detenido nuevamente.

© Keith Dannemiller



Un policía federal patrullando en Acapulco, donde una batalla por el poder entre cárteles estalló en años recientes.



Matt Bowden, un neozelandés quien hizo una fortuna vendiendo euforizantes legales y ahora pasa su tiempo actuando como Starboy, un espectáculo de glam metal.

© New York Times / Redux / Eyevine



Diversas identificaciones falsas usadas por Ross William Ulbricht, alias “Dread Pirate Roberts” [el Temido Pirata Roberts], quien dirigió la Silk Road [Ruta de la Seda], el Amazon.com de los narcóticos.



La lista de jefes de cárteles detenidos durante el sexenio de Felipe Calderón. Su administración puso a más de la mitad de ellos fuera de circulación, pero la violencia se incrementó.



El muro que separa a Tijuana de California. Los cárteles se han diversificado del tráfico de drogas al tráfico de personas.



Un técnico examina unas plantas de mariguana en una instalación perteneciente a Medicine Man, una compañía dedicada a la producción legal de cannabis en Denver, Colorado.

Notas

Introducción. *Cártel sociedad anónima*

[1] Cifra extraída de *Executive secretariat of the National Public security system* <http://secretariadoejecutivo.gob.mx/incidencia-delictiva/incidencia-delictivafuero-común.php>.

[2] Estos estimados —que son inevitablemente aproximados— provienen de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito.

[3] RAND Corporation, 2010. Ver p. 19. <http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/occasional_papers/2010/rand_OP325.appendixes.pdf>.

[4] Ver *Ilícito*, Moisés Naím, trad. Francisco Ramos, Ed. Debate, 2006, p. 68.

Capítulo 1. *La cadena de suministro de la cocaína: el efecto cucaracha y el aumento de precio de 30 mil por ciento*

[1] http://www.unodc.org/documents/crop-monitoring/Bolivia/Bolivia_coca_survey_2014_web.pdf

[2] Reporte Mundial Drogas de las Naciones Unidas, 2006.

[3] Ver p. 75, http://www.whitehouse.gov/sites / default / files / ondcp / policy-and-research / 2013_data_supplement_final2.pdf

[4] http://www.forbes.com/2007/04/23/walmart-suppliers-margins-lead-cx_tvr_0423walmart.html

[5] http://www.fastcompany.com/47593/wal-mart-you-dont-know

[6] * N. de la T. *Weed-N-Feed* es el nombre genérico de los fertilizantes de doble acción que "desmalezan" y "nutren".

[7] "Manual eradication, aerial spray and coca prices in Colombia" http: // www. google.co.uk/url?sa=t & rct=j & q= & esrc=s & source=web & cd=1 &

ved=0CCUQFjAA & url = http %3A %2F%2Fapache_dti.uniandes.edu.co %2Fcontent %2Fdownload %2 F46965%2F393847%2Ffile%2FDaniel_Rico.pdf & ei=XO3dVL2WIIGv7AaD1oC oDw & usg=AFQjCNFrXOsAiP9cli3SGIKqJnE7RRJwaQ & sig2=cNqExOLMbY em40r8TJa41w & bvm=bv.85970519,d.ZGU

[8] "From maize to haze: agricultural shocks and the growth of the Mexican drug sector", cgd 2014 (http://www.cgdev.org/sites/default/files/maize-haize-agricultural-shocks-growth-mexican-drug-sector_0.pdf)

[9] UNODC (Ver p. 7, http://www.unodc.org/pdf/andean/Colombia_coca_survey_2005_eng.pdf)

[10] unodc (http://www.unodoc.org/documents/scientific/Cocaine_Manual_ Rev_1.pdf)

[11] Beau Kilmer y Peter Reuter, tal como se cita en *Foreign Policy,* octubre 2009 (http://foreignpolicy.com/2009/10/16/prime-numbers-doped/? wp_login_redirect=0)

Capítulo 2. *Competencia* vs. *colusión: por qué a veces es mejor la fusión que el asesinato*

[1] La leyenda apócrifa es relatada dramáticamente en "50 mil rosas rojas", un narcocorrido de Lupillo Rivera.

[2] http:/www.ice.gov/news/releases/ciudad-juarez-man-sentenced-8-years-briberydrug-smuggling

[3] Wilson Center, 2010 (http://www.wilsoncenter.org/sites/default/files/Chapter%202-%20Drug%20Trafficking%20Organizations%20in%20Central%20 America%20Transportistas,%20Mexican%20Cartels%20and%20Maras.pdf)

[4] U.S. Securities and Exchange Commission (página 15 http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1467858/000146785812000014/gm 201110k.htm#s8EF7834 BE4E777188CAF1031CB30C168)

[5] Ver "The Economics of Organised Crime".

[6] http://www. huffingtonpost.com/2013/09/04/tattoo-removalprison_n_3864222.html

Capítulo 3. *El problema humano de un cártel de drogas: cuando James Bond se enfrenta con Mr. Bean*

[1] "The illicit drug trade in the United Kingdom", Home Office 2007 (http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20110220105210/rds.homeoffice.gov.uk/rds/ pdfs07/rdsolr2007.pdf)

[2] "Brazil Files Bribery Charges in Embraer Aircraft Sale to Dominican Republic", *Wall street Journal,* 23 de septiembre de 2014 (http://www.wsj.com/articles/brazil-files-bribery-charges-in-embraer-aircraft-sale-to-dominican-republic-1411502236)

[3] "The Social Order of the Underworld" por David Skarbek.

[4] "The Brand", *The New Yorker,* febrero de 2004 (http://www.newyorker.com/magazine/2004/02/16/the-brand)

[5] "The illicit drug trade in the United Kingdom", Home Office 2007.

[6] "Managing potential conflict in illegal markets: an exploratory study of cocaine smuggling in the Netherlands", Melvin Soudijn y Peter Reuter, 2013 (http://www.trimbos.org / ~ / media / Programmas / Internationalisering / Further %20insights %20into %20aspects %20of %20the %20eu %20illicit %20drugs %20market.ashx)

[7] *La ciudad del crimen*, de Charles Bowden.

[8] Una excepción es Roy Y. J. Chua de la Escuela de Negocios de Harvard, cuyos experimentos sugieren tentativamente que es menos probable que a las personas que trabajan en marcos en los que existe algún nivel de "conflicto cultural" salgan bien en pruebas de creatividad.

[9] "Ilícito", Moisés Naím.

[10] http://www.csdp.org/research/nixonpot.txt

[11] International Centre for Prison Studies (http://www.prisonstudies.org)

[12] En el *Times,* 27 de marzo de 2010 (https://macleanandrickardstraus.wordpress.com/2010/03/27/were-not-a-gang-were-a-union-say-the-drug-killers-ofciudad-juarez/)

Capítulo 4. *Relaciones públicas y los* mad men *de Sinaloa: por qué a los cárteles les importa la responsabilidad social corporativa*

[1] http://gruporeforma-blogs.com/encuestas/?cat=38

[2] Se puede escuchar la alegre balada aquí: https://www.youtube.com/ watch?t=39&v=pfGtRJjkS-g

[3] http://www.proceso.com.mx/?p=101344

[4] "La caída de la Publicidad y el auge de las Relaciones Públicas", Al Ries y Laura Ries.

[5] Un estimado de 2008 citado en "Flat Earth News", de Nick Davies. (No existe versión en español, N. del T.)

[6] http://diario.mx/Local/2010-09-19_cfaade06

[7] Según una encuesta de EPG, una empresa consultora en economía (http://www.ft.com/cms/s/0/95239a6e-4fe0-11e4-a0a4-00144fead7de.html#axzz3TXx HpYNm)

[8] Citado en *La Jornada,* 20 de septiembre de 2005. (http://www.jornada.unam.mx/2005/09/20/index.php?section=politica&article=022n1pol)

[9] "Rival kleptocrats: the mafia versus the state", publicado en "The Economics of Organised Crime".

[10] "Political and Administrative Conditions in Sicily", por Leopoldo Franchetti, 1876.

[11] "The mafia in legitimate industries", Gambetta y Reuter, 1995.

[12] http://fbi.gov/about-us/investigate/organizedcrime/cases/carting-industry

[13] http://www.economist.com/news/special-report/21566782-cheaper-china-and-credit-and-oil-about-start-flowing-mexico-becoming

Capítulo 5. *La deslocalización: las ventajas de hacer negocios en Costa de Mosquitos*

[1] "Offshoring: ¿la nueva revolución industrial?", de Alan Blinder. En *Foreign Affairs*, marzo 2006. No existe versión editada en español.

[2] Instituto de Investigación sobre el Trabajo y el Empleo, Berkeley, 2013. (http://www.irle.berkeley.edu/workingpapers/156-13.pdf)

[3] http://www.oecd.org/ctp/latin-america-tax-revenues-continue-to-rise-but-are-low-and-varied-among-countries-according-to-new-oecd-eclac-ciat-report.htm

[4] A final de cuentas, la estrategia del divorcio resultó no tener éxito: poco después de mi entrevista con Colom, la candidatura de su esposa se declara después de todo ilegal. La pareja no se ha vuelto a casar.

[5] Ver http://kevinunderhill.typepad.com/Documents/Opinions/us_v_One_Lucite_Ball.pdf, así como también http://www.collectspace.com/news/usvmoon-rock.pdf

[6] Ver *The Economist,* 2014: http://media.economist.com/sites/default/files/media/2014InfoG/databank/ir2a.pdf

[7] http://www.state.gov/j/inl/rls/nrcrpt/2014/vol1/222904.htm

[8] UN Office on Drugs and Crime (https://www.unodc.org/documents / toc / Reports / toctaSouthAmerica / English / tocta_caCaribb_cocaine_SAmerica_us.pdf)

[9] "Land ownership transfers in the Petén, Guatemala", Miguel L. Castillo Girón (http://digitalcommons.fiu.edu / cgi / viewcontent.cgi?article = 1019 & context=whemsac)

10 Citada en *Cocaine: An unauthorized Biography*, de Dominic Streadtfeild. [No existe edición en español, N. de la T.]. O en *La respuesta de Heráclito: Carta del psicoanalista del 2100* de Emilio Rodrigué.

[11] Excluyo a Belice, que tiene una población de sólo 300 000, ya que el Foro Económico Mundial no cuenta con datos de ahí.

[12] El Salvador es en cierto modo una excepción: tiene un índice de asesinatos tan alto como Guatemala, pero parece ser un peor lugar para que los cárteles hagan negocios. La explicación podría ser que las sanguinarias pandillas callejeras del país incrementan el nivel de violencia, los datos en esta tabla son anteriores a la firma de la tregua mencionada en el capítulo dos.

Capítulo 6. *La promesa y los riesgos de las franquicias: cómo la mafia ha copiado a McDonald's*

[1] "Ricardo" es un seudónimo. Los otros detalles no se han modificado.

[2] http://secretariadoejecutivo.gob.mx/docs/pdfs/estadísticas%20del%20fuero%20comun/Cieisp2014_012015.pdf

[3] "Spamalytics: an empirical analysis of spam marketing conversion", Savage *et al.*, 2008 (http://cseweb.ucsd.edu/~savage/papers/ccs08Conversion.pdf)

[4] "The Economics of Franchising", de Roger Blair, 2005. [No existe edición en español, N. de la T.]

[5] http://www.seguridadydefensa.com/descargas/Mazzitelli-Antonio-Mexican-Cartel-Influence-in-Central-America-Sept.pdf

[6] *Drucker para todos los días*, de Peter Drucker, Grupo Editorial Norma, 2006 (2004).

[7] Ver la excelente charla de ted de Rodrigo Canales sobre los cárteles mexicanos: http://www.ted.com/talks/rodrigo_canales_the_deadly_genius_of_drug_cartels/transcript?language=en

[8] En 2004 hubo 539 asesinatos; en 2014 hubo 1 514. Ver http://secretariadoejecutivo.gob.mx/incidencia-delictiva/incidencia-delictiva-fuero-comun.php

[9] http://www.bzbm.com/wp-content/uploads/2012/07/HOT-LITIGATION-TOPICS-IN-FRANCHISING.pdf

[10] http://www.eluniversal.com.mx/nacion-mexico/2015/impreso/guerraporel-8216oro-rojo-8217flagela-a-guerrero-222823.html and http://www.excelsior.com.mx/nacional/2014/09/16/981925#imagen-2

CAPÍTULO 7. *Innovando por delante de la ley: investigación y desarrollo en la industria de "sustancias psicoactivas legales"*

[1] http://www.theguardian.com/news/datablog/interactive/2012/jul/02/drug-use-map-world

[2] http://www.economist.com/news/leaders/21583270-new-zealands-planregulate-designer-drugs-better-trying-ban-them-and-failing-new

[3] Véase, por ejemplo, este reporte del Centre for Social and Health Outcomes Research and Evaluation de la Massey University en Auckland. http://www.whariki.ac.nz/massey/fms/Colleges/College%20of%20Humanities%20and%20Social%20Sciences/Shore/reports/Legal%20party%20pills%20in%20New%20Zealand%20report3.pdf

[4] 2013 World Drug Report (http://www.unodc.org/lpo-brazil/en/frontpage/2013/06/26-world-drug-report-notes-stability-in-use-of-traditional-drugs-andpoints-to-alarming-rise-in-new-psychoactive-substances.html)

[5] https://www.gov.uk/government/publications/controlled-drugs-list

[6] La trascripción del ridículo intercambio está inmortalizado en Hansard, el registro oficial de los debates parlamentarios. http://www.parliament.the-stationeryoffice.co.uk/pa/cm199596/cmhansrd/vo960723/text/60723w10.htm

[7] Tal como se cita en *The Guardian,* 30 de junio de 2015 (http://www.theguardian.com/society/2015/jun/30/risks-of-legal-highs-drive-bereaved-mother-tocampaign-for-uk-ban)

[8] http://www.who.int/trade/glossary/story073/en/

[9] http://www.economist.com/news/business/21635005-startling-new-costestimate-new-medicines-met-scepticism-price-failure

[10] http://projects.propublica.org/graphics/bigpharma

[11] http://www.treasury.govt.nz/publications/informationreleases/ris/pdfs/rismoh-apsa-may14.pdf

[12] 3 News, 16 de mayo de 2015 (http://www.3news.co.nz/nznews/mattbowdens-legal-high-company-in-liquidation-2015051617#axzz3eYIB5tSf)

Capítulo 8. *Pedir una* línea *en línea: cómo las compras por internet han mejorado el servicio a clientes de los narcotraficantes*

[1] http://www.pizzahut.com/assets/pizzanet

[2] http://www.globaldrugsurvey.com/facts-figures/the-global-drug-survey2014-findings/

[3] "Not an 'eBay for drugs': the cryptomarket 'Silk Road' as a paradigm shifting criminal innovation", Judith Aldridge y David Decary-Hetu (http://papers.ssrn.com/sol3/Papers.cfm?abstract_id=2436643)

[4] Para una versión extrema de este problema, pensemos en el coronel hondureño que está tratando de vender un pedazo de luna mencionado en el capítulo 5. Encontrar un comprador resultó ser tan complicado que se vio forzado a bajar su precio inicial de un millón de dólares a 10 mil dólares y un camión refrigerador. Es posible que hubiera habido un comprador en el mundo que estuviera dispuesto a pagar más, pero ¿cómo podría haberlo identificado?

[5] A veces las personas que logran con éxito estos frauden incluso lo admiten. Un vendedor llamado DataProV dejó el siguiente mensaje en su página web a principios del 2015, poco tiempo después de lograr un fraude de salida de 34 900 libras esterlinas: "Una enorme disculpa. A la mayoría de ustedes no les va afectar. A algunos, sí… ¡A algunos por más de 10 mil libras esterlinas! Relájense, chavos."

[6] Ver artículo "Purity of synthetic cannabinoids sold online for recreational use", en el *Journal of Analytical Toxicology*, enero, 2012.

[7] "Growing internet use may help explain the rise in prescription drug abuse in the United States", *Health Affairs,* 2011 (http://content.healthaffairs.org/content/30/6/1192.full.pdf+html)

[8] El artículo de John Padgett de 1994, "Marriage and elite structure in renaissance Florence, 1282-1500", puede encontrarse aquí: http://home.uchicago. edu/~jpadgett/papers/unpublished/maelite.pdf

He reproducido una versión del mapa mostrada por Matthew Jackson de la Universidad de Standford en una serie de conferencias en el 2014 para el National Bureau of Economic Research, que puede verse aquí: http://www.nber.org/econometrics_minicourse_2014/# (slides can be found here: http://web.stanford. edu/~jacksonm/Jackson-nber-slides2014.pdf)

[9] "Middle market drug distribution", Geoffrey Pearson y Dick Hobbs, 2001 (http://eprints.lse.ac.uk/13878/1/Middle_market_drug_distribution.pdf)

[10] RAND Corporation, as quoted in *Foreign Policy,* October 2009 http://foreignpolicy.com/2009/10/16/prime-numbers-doped/?wp_login_redirect=0

[11] "Chains of Affection: The Structure of Adolescent Romantic and Sexual Networks", Peter S. Bearman, James Moody y Katherine Stovel, en *American Journal of sociology,* julio de 2004 (http://www.soc.duke.edu/~jmoody77/chains. pdf)

[12] De nuevo, he utilizado una versión del diagrama reproducida por Matthew Jackson de la Universidad de Stanford en sus conferencias para la Oficina Nacional de Investigación Económica.

[13] Home Office, 2014 (https://www.gov.uk/government/publications/drugmisuse-findings-from-the-2013-to-2014-csew/drug-misuse-findings-from-the201314-crime-survey-for-england-and-wales)

[14] National Institute on Drug Abuse, 2011 (http://www.drugabuse.gov/related-topics/trends-statistics/infographics/popping-pills-prescription-drug-abuse-inamerica)

Capítulo 9. *La diversificación hacia nuevos mercados: del tráfico de drogas al tráfico de personas*

[1] "An analysis of migrant smuggling costs along the southwest border", dhs working paper, 2010 (http://www.dhs.gov/xlibrary/assets/statistics/publications/ois-smuggling-wp.pdf)

[2] *Ibid*.

[3] "Net migration from Mexico falls to zero—and perhaps less", Pew Hispanic Center, 2012 (http://www.pewhispanic.org/2012/04/23/net-migration-from-mexico-falls-to-zero-and-perhaps-less/)

[4] Ambos citados en "Reducing drug trafficking revenues in Mexico", rand Corporation, 2010 (http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/occasional_papers/2010/RAND_OP325.pdf)

[5] "Comparison of acute lethal toxicity of commonly used psychoactive substances", *Addiction,* 2004.

[6] "The changing face of heroin use in the United States", JAMA *Psychiatry,* 2014 (http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/24871348)

Capítulo 10. *Regresar al punto de partida: cómo amenaza la legalización a los barones de la droga*

[1] http://www.thecannabist.co/2015/02/12/colorado-marijuana-sales-2014-700-million/27565/

[2] "Tech-savvy criminals now using heat-seeking drones to target cannabis farms", *Halesowen News,* abril de 2014 (http://www.halesowennews.co.uk/news/11155386.print/)

[3] Primer reporte anual del Colorado Marijuana Enforcement Division, 2015 (https://www.colorado.gov/pacific/sites/default/files/2014%20med%20Annual%20Report_1.pdf)

[4] "Don't harsh our mellow, dude", *New York Times,* junio de 2014 (http://www.nytimes.com/2014/06/04/opinion/dowd-dont-harsh-our-mellow-dude.html?_r=0)

[5] "Reducing drug trafficking revenues and violence in Mexico", RAND Corporation, 2010 (http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/occasional_papers/2010/RAND_OP325.pdf)

[6] http://www.economist.com/blogs/graphicdetail/2015/01/daily-chart-11

[7] "New York expands fight on smuggled cigarettes with ups suit", Bloomberg, 2015 (http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-02-18/new-york-expands-fight-on-smuggled-cigarettes-with-ups-lawsuit)

[8] http://uk.businessinsider.com/rbc-analyst-on-marijuana-2014-12?r=us

[9] "Waiting for the opportune moment: the tobacco industry and marijuana legalization", Rachel Ann Barry, Heikki Hiilamo and Stanton Glantz, *The Milbank Quarterly,* 2014 (http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1468-0009.12055/abstract)

Conclusión. *Por qué los economistas son los mejores policías*

[1] "DPS boosts drug seizure values as it seeks more border money", *Austin American-statesman,* febrero de 2015 (http://www.mystatesman.com/news/news/state-regional-govt-politics/dps-boosts-drug-seizure-values-as-it-seeks-more-bo/ nkKbc/?

icmp=statesman_internallink_invitationbox_apr2013_statesmanstubtomystatesmanpremium#8b4d9dd5.3943252.735656)

[2] "Understanding the demand for illegal drugs", Peter Reuter (http://www.nap.edu/catalog/12976/understanding-the-demand-for-illegal-drugs)

[3] Qué tanto bajan sus precios, si los bajan, depende de la elasticidad de la oferta. Para una discusión más amplia sobre este tema, ver este artículo de 2002 sobre la elasticidad de la oferta y la demanda de drogas, publicada por el Departamento de Justicia. https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/grants/191856.pdf

[4] El peligroso Festival de la Calabaza de Keene fue reportado en *The Economist* en 2014 por mi valiente colega Jon Fasman http://www.economist.com/news/united-states/21599349-americas-police-have-become-too-militarised-cops-orsoldiers

[5] "The benefits and costs of drug use prevention", rand Corporation, 1999 (http://www.rand.org/pubs/research_briefs/RB6007/index1.html)

[6] Citado por Inter Press Service, 2000 (http://www.ipsnews.net/2000/03/drugs-un-body-praises-peru-bolivia-for-slashing-output/)

[7] Comunicado de prensa de la ONU, 2009 (http://www.unodc.org/unodc/en/press/releases/2009/june/unodc-reports-steep-decline-in-cocaine-production-incolombia.html)

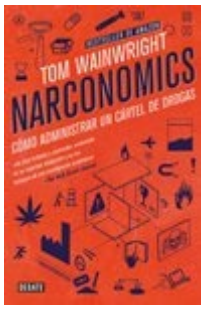
[8] *Ilícito*, Naím, p. 80.

[9] "Report of the Global Commission on Drug Policy", 2011 (http://www.globalcommissionondrugs.org/wp-content/themes/gcdp_v1/pdf/Global_Commission_Report_English.pdf)

[10] Richard Nixon and H.R. Haldeman in a private conversation in the Oval Office, 21 de marzo de 1972 (http://www.csdp.org/research/nixonpot.txt)

Agradecimientos

Narconomics nació a partir de un artículo publicado en *The Economist* en el número del 28 de julio de 2012. Robert Guest, el editor de Negocios en ese momento, me pidió una columna para esa sección sobre México, y escribí una especie de capítulo piloto para este libro (si aún no están cansados del tema, pueden leerlo en www. economist.com /node/21559598). Robert fue una de las personas en *The Economist* que me brindó un apoyo increíble. Michael Reid, el editor de América Latina durante mi primera estancia en México, es una enciclopedia de la región. John Micklethwait, quien ahora trabaja en Bloomberg News, fue en primer lugar el editor valiente que me contrató y me envío a México, a pesar de que yo no sabía nada sobre el país. Celina Dunlop me ayudó amablemente a buscar las fotos que se usaron en este libro, y Adam Meara reunió hábilmente las tablas y los mapas. Andrew Palmer me puso en contacto con su agente, Andrew Stuart, otra persona sin la cual el libro no hubiera podido salir adelante. John Mahaney y sus colegas en PublicAffairs fueron lo suficientemente imaginativos al arriesgarse a publicar el primer libro de un autor con una idea extraña. De manera más general, estoy agradecido con los cientos de personas que me ayudaron, algunas veces poniéndose en peligro ellas mismas, durante mi investigación para este libro: en Gran Bretaña, Estados Unidos, México, Guatemala, El Salvador, Honduras, Bolivia, República Dominicana, Portugal y Nueva Zelanda, entre otros lugares. Finalmente, y sobre todo, gracias a mi maravillosa familia.



¿Cómo puede ser exitoso (y sobrevivir) el jefe de una organización criminal que se está iniciando en el multimillonario negocio de los estupefacientes? Aprendiendo de los mejores, por supuesto. Desde la creación del valor de marca hasta poner a punto el servicio al cliente, las personas encargadas de administrar los cárteles de drogas han estudiado atentamente las tácticas y estrategias de corporaciones como Walmart, McDonald's y Coca-Cola.

¿Y cómo pueden aprender los gobiernos a combatir este fenómeno? Si fueran conscientes de que los cárteles son compañías, los encargados de aplicar la ley podrían entender mejor su funcionamiento y dejarían de gastar millones de dólares en un esfuerzo inútil por ganar la «guerra» contra este negocio global y altamente especializado.

El intrépido guía que conducirá al lector por los caminos de una de las industrias más salvajes en el planeta se llama Tom Wainwright. A través de los plantíos andinos de cocaína, las prisiones de Centroamérica, las tiendas de mota en Colorado o los sitios online de venta de drogas en la llamada Web Oscura, Wainwright brinda una mirada inédita y atrevida al comercio de drogas y sus 250 millones de consumidores.

El elenco incluye a Bin Laden, el guía boliviano de la coca; al Viejo Lin, líder de una pandilla en El Salvador; a Starboy, el millonario roquero neozelandés productor de «pastillas para fiestas», así como a una amigable abuelita mexicana que cocina hot cakes de moras mientras planea un asesinato. Entre presidentes, policías y jóvenes matones, se explican asuntos importantes como el sofisticado simbolismo de los tatuajes, por qué los grupos delincuenciales deciden competir o coludirse, y las razones por las que los cárteles se preocupan de una manera sorprendente por la responsabilidad social corporativa.



Tom Wainwright (Londres, 1982), graduado de la Universidad de Oxford, es el editor británico de *The Economist*. Hasta 2013, fue corresponsal de esa revista en la Ciudad de México, cubriendo México, Centroamérica y el Caribe, así como partes de Sudamérica y la zona fronteriza de Estados Unidos. Previamente fue becario en *The Daily Express,* así como colaborador para *The Times, The Guardian* y *The Daily Telegraph*. *Narconomics* es su primer libro.

Narconomics
Cómo administrar un cártel de drogas

Primera edición digital: noviembre, 2016

D. R. © 2016, Tom Wainwright

D. R. © 2016, derechos de edición mundiales en lengua castellana:
Penguin Random House Grupo Editorial, S.A. de C.V.
Blvd. Miguel de Cervantes Saavedra núm. 301, 1er piso,
colonia Granada, delegación Miguel Hidalgo, C.P. 11520,
Ciudad de México

www.megustaleer.com.mx

D. R. © 2016, María Orvañanos Landereche, por la traducción
D. R. © Penguin Random House / Daniel Bolivar, por diseño de portada
D. R. © The Noun Project: Edward Boatman, Maxim David, Marco Galtarossa y Greg Passuntino por Iconos de portada
D. R. © *The Economist*, por fotografía del autor

Penguin Random House Grupo Editorial apoya la protección del *copyright*. El *copyright* estimula la creatividad, defiende la diversidad en el ámbito de las ideas y el conocimiento, promueve la libre expresión y favorece una cultura viva. Gracias por comprar una edición autorizada de este libro y por respetar las leyes del Derecho de Autor y *copyright*. Al hacerlo está respaldando a los autores y permitiendo que PRHGE continúe publicando libros para todos los lectores.
Queda prohibido bajo las sanciones establecidas por las leyes escanear, reproducir total o parcialmente esta obra por cualquier medio o procedimiento así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público sin previa autorización.
Si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra diríjase a CemPro (Centro Mexicano de Protección y Fomento de los Derechos de Autor, http://www.cempro.com.mx)

ISBN: 978-607-314-912-9

Penguin Random House Grupo Editorial

 /megustaleermexico

 @megustaleermex

Conversión eBook:
Mutāre, Procesos Editoriales y de Comunicación

Índice

Narconomics

Introducción. Cártel Sociedad Anónima

Capítulo 1. La cadena de suministro de la cocaína: el efecto cucaracha y el aumento de precio de 30 mil por ciento
Capítulo 2. Competencia *vs.* colusión: por qué a veces es mejor la fusión que el asesinato
Capítulo 3. El problema humano de un cártel de drogas: cuando James Bond se enfrenta con Mr. Bean
Capítulo 4. Relaciones públicas y los *Mad Men* de Sinaloa: por qué a los cárteles les importa la responsabilidad social corporativa
Capítulo 5. La deslocalización: las ventajas de hacer negocios en Costa de Mosquitos
Capítulo 6. La promesa y los riesgos de las franquicias: cómo la mafia ha copiado a McDonald's

Capítulo 7. Innovando por delante de la ley: investigación y desarrollo en la industria de "sustancias psicoactivas legales"
Capítulo 8. Pedir una línea en línea: cómo las compras por Internet han mejorado el servicio a clientes de los narcotraficantes
Capítulo 9. La diversificación hacia nuevos mercados: del tráfico de drogas al tráfico de personas
Capítulo 10. Regresar al punto de partida: cómo amenaza la legalización a los barones de la droga

Conclusión. Por qué los economistas son los mejores policías
Notas
Agradecimientos

Sobre este libro
Sobre el autor
Créditos