México Evalúa

CENTRO DE ANÁLISIS DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Impuesto Criminal: La extorsión empresarial en Ciudad Juárez

Lecciones y Precauciones

Contenido

2 **Presentación**

3 **Resumen Ejecutivo**

5 **1. Introducción**

7 **2. Breve historia de la extorsión en Ciudad Juárez**

10 **3. La extorsión contra empresas en Ciudad Juárez**
11 3.1. Análisis de la victimización
12 3.2. Reporte de delitos de extorsión alrededor del negocio

16 **4. El Modus Operandi**
16 4.1. Las fases del delito
19 4.2. La organización criminal

21 **5. La extorsión desde la perspectiva de los empresarios**
25 5.1. Las soluciones desde el empresariado

26 **6. ¿Quiénes son los extorsionadores?**
26 6.1. El perfil
27 6.2. La detención
28 6.3. La Sentencia

29 **7. Lecciones aorendidas**

31 **Referencias**

32 **Anexo**
32 A1.Metodología del Análisis cualitativo
34 Cuestionario 1. Empresarios
36 Cuestionario 2. Reclusos por extorsión
38 A2. Metodología del Análisis Cuantitativo

Presentación

EDNA JAIME | DIRECTORA DE MÉXICO EVALÚA

El Estado tiene recursos limitados. Necesita focalizar sus esfuerzos para incrementar la posibilidad de tener un impacto positivo en los problemas públicos. Éste es un criterio que abarca todos los ámbitos de la política pública, incluyendo la seguridad.

En México, la política de seguridad ha dejado pasar oportunidades valiosas para refinar su mirada y destinar recursos e intervenciones que atiendan problemáticas y contextos específicos.

La crisis de inseguridad en México tiene muchas caras: el fenómeno criminal es dinámico. Cada año se registra una gran variedad de crímenes a lo largo del país –la mayoría del fuero común–, pero detrás de cada evento que hemos definido legalmente como un crimen están las numerosas conductas, factores y contextos que lo hicieron posible. Si los gobiernos no tienen la capacidad para detectar estos 'vectores'; si no los transforman en información que puede usarse para diseñar intervenciones focalizadas, será difícil que la política pública dé los resultados que todos esperamos.

El fenómeno de la extorsión es un claro ejemplo de lo que perdemos si no abordamos el problema más allá de la categoría legal. La extorsión es uno de los delitos que menos denuncias generan. Sin embargo, las encuestas de victimización lo reportan como el segundo mayor delito en incidencia a nivel nacional. De acuerdo con la Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE), en 2018 ocurrieron más de 5.7 millones de extorsiones en el país. De éstas, sólo se denunciaron 117 mil 332. Es decir, el 97.9% de delitos de extorsión no generó una carpeta de investigación.

¿Cómo es posible conocer lo que hay detrás de un delito que se denuncia tan poco? En México Evalúa hemos señalado los límites que tienen los datos oficiales para generar diagnósticos de calidad sobre el fenómeno criminal. Por eso **buscamos otra forma de generar evidencia, de proporcionarle a la ciudanía y a las autoridades información de calidad**. Un fenómeno tan complejo como la extorsión es una gran oportunidad para mostrar que hay opciones para generar diagnósticos más allá de los datos oficiales.

En virtud de ello, con mucho orgullo presento el primer estudio de México Evalúa sobre extorsión. Con este proyecto se dio la oportunidad de emplear metodologías cuantitativas y cualitativas que nos aportaran información sobre lo que hay detrás de la extorsión, y que nos permitieran conocer la perspectiva de personajes clave: víctimas de extorsión, perpetradores y funcionarios públicos de seguridad. Este esfuerzo lo complementamos con una encuesta representativa de victimización.

Otra de las virtudes de nuestro esfuerzo radica en que optamos por trabajar en una ciudad de gran importancia para el país, tanto en términos simbólicos como en términos económicos: Ciudad Juárez, Chihuahua. Los retos de seguridad en esta metrópolis no son menores, y con este trabajo queremos apoyar a la comunidad juarense y a sus autoridades. Nos enfocamos en la extorsión contra empresas, un fenómeno que genera importantes pérdidas y obstaculiza la dinámica económica de Ciudad Juárez.

Nuestro mensaje es claro: busquemos información más allá de los datos oficiales y usemos esos recursos para conocer mejor los retos a los que nos enfrentamos. Sólo así estaremos en posición de diseñar acciones focalizadas que atiendan la dimensión local de la seguridad. Ciudad Juárez es una oportunidad.

Resumen ejecutivo

La extorsión es el tercer delito que con mayor frecuencia afecta al empresariado mexicano. Según la Encuesta Nacional de Victimización de Empresas (ENVE) de 2018, durante 2017 se cometieron a nivel nacional 525 mil extorsiones contra empresas, lo que representa una tasa de 1,150 empresas extorsionadas por cada 10 mil (o el 11.5% del total de empresas). Las extorsiones equivalen al 13.9% del total de delitos reportados en esa fuente de información, y la pérdida monetaria total que la extorsión provocó al empresariado ascendió a los 8.6 mil millones de pesos, sólo en 2018.

Este delito, como una suerte de impuesto criminal, aqueja de manera especial a los micro y pequeños empresarios dentro del sector servicios. Este segmento debe ser considerado como un grupo de alto riesgo frente al crimen organizado, quien comete el grueso de las extorsiones en la modalidad de cobro de piso.

Este grave problema ya ha sido advertido y descrito desde diversos frentes, como el de los organismos internacionales, las organizaciones de la sociedad civil, el trabajo periodístico (Saúl 2015; Herrera 2016; Mosso y Belmont 2019) y la investigación académica (Pérez Morales et al. 2015; Vilalta 2017; Vilalta y Fondevila 2018). Este estudio pretende enriquecer a los anteriores a través de su interés específico en construir políticas públicas de seguridad y en virtud de su enfoque en el micro y pequeño empresariado residente en el municipio de Ciudad Juárez, Chihuahua.[1] Cabe mencionar que en el estado de Chihuahua el problema de la extorsión empresarial dentro de este segmento del empresariado es aún más grave. La extorsión es el segundo delito más frecuente (después del robo o asalto de mercancía, dinero, insumos o bienes) que sufren los empresarios en ese estado (ENVE, 2018).

Para obtener un mejor diagnóstico de la extorsión como fenómeno criminal y tener información detallada para orientar el diseño de políticas públicas focalizadas que atiendan el fenómeno, **este trabajo se diseñó con una propuesta metodológica pocas veces empleada para abordar la extorsión**. Por la complejidad del fenómeno se optó por emplear una metodología de investigación mixta: **entrevistas directas** con informantes clave (víctimas de extorsión, perpetradores y funcionarios públicos de seguridad) para obtener información cualitativa y una **encuesta de victimización empresarial** que contempló una muestra representativa de 380 microempresarios de Ciudad Juárez.

La información recopilada se analizó para responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles fueron los orígenes del problema y cuál es la situación actual?

2. ¿Cuál es el perfil de las empresas víctimas de extorsión en Ciudad Juárez?

1 En algunos casos se ha contado con testimonios de empresarios medianos, los cuales fueron incorporados dentro de las evidencias recopiladas en este estudio.

3. ¿Cuál es el *modus operandi* en la comisión del delito de extorsión?

4. ¿Cuál es la reacción de los empresarios víctimas?

5. ¿Quiénes son los perpetradores?

Nuestros resultados aportan **evidencia relevante sobre los patrones que sigue la extorsión empresarial en Ciudad Juárez** y sobre ciertas características del contexto urbano alrededor de las unidades económicas que afectan la probabilidad de ser víctima de extorsión. También señalan **los aspectos institucionales y organizacionales que se deben atender para que las instituciones de seguridad puedan aportar mejores soluciones de política pública** en torno a este delito.

Principales **recomendaciones de política pública** derivadas de la investigación:

- Combatir la corrupción al interior de los cuerpos policiales para prevenir, detectar y castigar los actos de colusión.
- Crear la Unidad de Antiextorsión Empresarial.
- Concentrar el trabajo de inteligencia y prevención (visita y acercamiento) en pequeñas y medianas empresas, dedicadas al comercio y prestación de servicios.
- Diseñar protocolos estandarizados para ofrecer protección directa a víctimas en caso de amenazas de quema de negocios, violencia física o muerte. Los protocolos tienen que ser elaborados conforme a las mejores prácticas internacionales, el marco legal vigente y alimentados con el diálogo con el sector empresarial.
- Incentivar la denuncia garantizando la seguridad de las víctimas cuando se presenten a denunciar.
- Promover ministerios públicos móviles y especializados en extorsión.
- Impulsar a empresarios como portavoces de la denuncia (ratificación).
- Desarticular redes a través de la investigación de policías y altos mandos de gobierno, y de manera ocasional a empleados o exempleados de empresas denunciantes en la comisión de extorsiones anteriores.
- Crear ambientes de civilidad y confianza entre vecinos, y mejorar el aspecto físico alrededor de los negocios para reducir la proclividad a ser víctima del delito de extorsión.
- Mejorar la efectividad del patrullaje alrededor de los negocios. El contacto y comunicación entre la policía y los empresarios debe ser reforzado.
- El sistema bancario tiene un papel relevante en la cadena de eventos relacionados con la extorsión, en específico en el cobro de los pagos que hacen las víctimas a los extorsionadores. Por ello, es necesario incorporar a las instituciones bancarias en el diseño de mecanismos de detección temprana y de investigación de cuentas sospechosas y de cuentas relacionadas con empresas que han sido extorsionadas.
- Invertir en programas de prevención focalizados para evitar que personas con ciertos perfiles se involucren en actividades delictivas.
- Financiar programas de reinserción social para evitar la reincidencia.

Principales **recomendaciones** derivadas de la investigación, dirigidas a las empresas:

Para las empresas:

- No dejar documentación o correo impreso desatendido en áreas de acceso público.
- No dar información confidencial –sobre el personal, horarios, transportación, etcétera– ni de manera personal ni telefónica. Preferentemente debe ser siempre la(s) misma(s) persona(s) quien(es) atienda(n) solicitudes de información.
- No subir información similar a redes sociales, buscadores de internet y/o bases de datos personales.
- No utilizar rutas de entrega/transportación rutinarias.
- Dueños y encargados deben cambiar su cuenta de correo electrónico cada seis meses.
- Dueños y encargados deben cambiar su número telefónico personal cada seis meses.

Introducción

En los últimos años, el delito de extorsión en México se ha tornado en un hecho común, incluso cotidiano. Entre sus víctimas se encuentran las empresas privadas o unidades económicas. Durante un tiempo se consideró que los delitos contra las empresas producían menos efectos traumáticos que los delitos contra las personas. Además, se solía ponderar que contaban con mayores recursos en comparación con los hogares para responder a la victimización. Sin embargo, las evidencias han demostrado que el daño a las empresas víctimas del delito no sólo afecta su funcionamiento y actividades económicas, sino que también cobra vidas humanas y provoca daños emocionales (Inegi, 2018).

La Encuesta Nacional de Victimización de Empresas (ENVE, 2018) realizada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi), señala que en el año de 2017 el 33.7% de las unidades económicas del país fue víctima de algún delito. Además, estima que el sector más afectado fue el comercial con un 38.4%, seguido del industrial con un 30.6% y, por último, el sector de servicios con un 29.3%. El delito de mayor incidencia fue el "robo hormiga"; en segundo lugar, el robo o asalto de mercancía, dinero, insumos o bienes, y en tercero, la extorsión.

De acuerdo con datos del Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública (SESNSP), el delito de extorsión ha registrado un incremento de 46% entre 2015 y 2019)[2]. Hay que tener en cuenta que estas cifras reflejan el número de carpetas de investigación que el Ministerio Público abre ante las denuncias. Por tanto, tenemos que tomarlas con cautela. Más aún cuando se trata del delito del fuero común con la cifra negra más alta: en el 97.9% de los casos no se denunció o se abrió una carpeta de investigación por este delito (Inegi, 2019).

Al analizar los datos a nivel estatal, identificamos que Chihuahua tuvo un incremento del 49% en las extorsiones entre 2015 y 2019, cifra similar a la registrada a nivel nacional durante el mismo periodo. Sin embargo, su tasa de extorsión por cada 100 mil habitantes ha sido de las más bajas en los últimos años. Por ejemplo, en 2019 Chihuahua registró una tasa de 0.4 extorsiones por cada 100 mil habitantes, que se encuentra por debajo del promedio nacional de 6.1.

A nivel local, las carpetas de investigación iniciadas por extorsiones en Ciudad Juárez representan el 45.3% de todas las extorsiones cometidas en el estado Chihuahua. No obstante, la tasa de extorsión de este municipio sigue siendo muy baja (0.9 extorsiones por cada 100 mil habitantes) en comparación con el promedio nacional (6.1).

La extorsión en Ciudad Juárez tuvo su momento más crítico entre 2008 y 2009. En este periodo cerraron 10 mil pequeñas y medianas empresas; y algunos establecimientos fueron quemados ante la negativa de sus dueños a pagar la "cuota". Aproximadamente 100 mil personas emigraron a El Paso (Texas), a sus lugares de origen y a otras entidades del país (Payán, 2011; Azzis, 2012), entre ellas empresarios con sus familias y empresas; algunos decidieron no regresar.

En la actualidad, la percepción general tanto de empresarios como de autoridades entrevistadas para este estudio es que en comparación con años anteriores la situación ha

2 Los últimos datos disponibles para esta versión sólo llegan hasta noviembre de 2019.

mejorado como resultado del trabajo conjunto con las autoridades que realizaron en su momento, y del apoyo que recibieron de la Federación. Sin embargo, a pesar de esta mejoría, los indicadores de la Mesa de Seguridad y Justicia (ver capítulo 2) muestran que desde mediados de 2016 se observa un alza en los delitos, entre ellos la denuncia por el "cobro de piso", que si bien en términos absolutos resulta mínima, no por ello deja de ser un "foco rojo", sumado al conocimiento que tienen algunos empresarios de su prevalencia como cifra negra, principalmente en la zona centro de la ciudad. La situación anterior contradice lo expresado por uno de los funcionarios locales de seguridad pública, quien afirma que el delito de extorsión fue eliminado y que a la fecha en que se realizó el trabajo de campo, no existía denuncia alguna por este hecho.

Ante este panorama, surgen cuestionamientos como: ¿a qué se refieren empresarios y autoridades con 'trabajo conjunto'? ¿Qué estrategias resultaron exitosas y cuáles pueden replicarse en empresas víctimas o potencialmente víctimas del delito de extorsión? ¿Quiénes integraban los grupos criminales dedicados a la extorsión empresarial? ¿Cuál era su *modus operandi*? ¿Cuál fue la respuesta de los cuerpos de seguridad ante este delito? ¿Cuál es la situación actual? ¿Qué se puede hacer desde la política pública para contener la problemática actual y evitar un nuevo escenario similar al de 2008-2009?

Para ofrecer algunas respuestas, el presente estudio se planteó recopilar y organizar información sobre el *modus operandi* y el perfil de la empresa víctima del delito de extorsión o cobro de suelo. Esto se realizó para generar información válida y confiable que permita analizar, definir y producir soluciones efectivas y eficientes para las empresas víctimas o potencialmente víctimas del delito de extorsión. Nuestros objetivos son los siguientes:

- Describir el tipo de empresas víctimas de extorsión en Ciudad Juárez.
- Identificar el *modus operandi* de los distintos tipos de extorsión a empresas en el contexto de Ciudad Juárez.
- Explorar la reacción y actuación policial frente al delito de extorsión empresarial.
- Identificar las prácticas exitosas implementadas por empresarios y autoridades para abatir el delito de extorsión.

Nuestro estudio de caso ha sido Ciudad Juárez y nuestra unidad de análisis, la empresa. Hemos utilizado métodos cualitativos y cuantitativos de recopilación y análisis de información sobre la secuencia de los eventos en la comisión del delito. Lo anterior se ha realizado parcialmente con base en el Análisis del Guion del Delito o *Crime Script Analysis*. La ventaja de este enfoque es que nos ha permitido encontrar, por un lado, algunos puntos débiles o vulnerables del evento delictivo y de la organización criminal, así como de la empresa-víctima, por el otro. De esta manera hemos deducido un número de momentos o situaciones en donde es posible romper el proceso del delito y evitar su consumación.

Nuestro análisis también se interesó por definir los perfiles de (1) la empresa víctima y (2) de la población reclusa sentenciada por el delito de extorsión, en este caso, del estado de Chihuahua. Para ello, guiamos nuestro análisis por medio de teorías criminológicas para detectar regularidades entre estos dos grupos. En lo particular, para el análisis de la población de empresas víctimas hemos utilizado variables asociadas a **criminología ambiental** y **teoría de exposición al delito**. Para el análisis de la población sentenciada por extorsión hemos utilizado variables a las **teorías de localización social**.

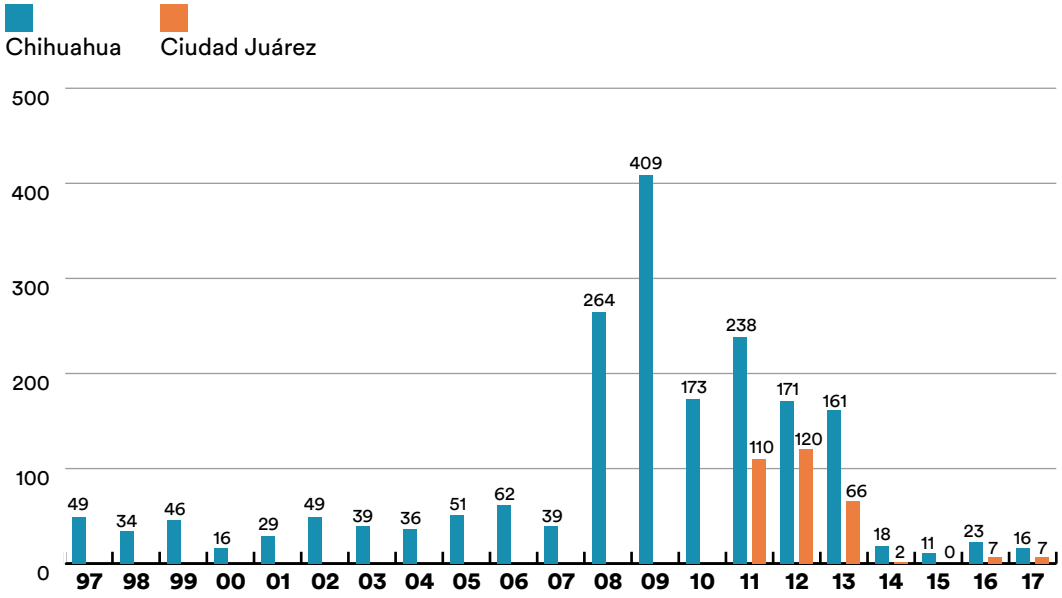
A partir de la información recopilada con la encuesta y con las entrevistas, nuestro estudio aborda los siguientes puntos:

- En la primera sección presentamos un breve recuento de la aparición y el desarrollo de la extorsión como uno de los principales retos en seguridad que tiene Ciudad Juárez.
- La segunda parte retoma la información captada por la encuesta para identificar las principales características de la extorsión empresarial en Ciudad Juárez.
- En los apartados tres y cuatro empleamos la información generada por las entrevistas para reconstruir el *modus operandi* de la extorsión empresarial y la forma en que el sector privado de Ciudad Juárez ha percibido y reaccionado frente a la problemática.
- En la quinta sección aprovechamos las entrevistas realizadas a personas privadas de la libertad sentenciadas en el Cereso N° 3 por el delito de extorsión para definir un perfil de las personas que han recibido una condena por extorsión.
- Finalmente, cerramos el estudio con un recuento de los principales hallazgos en forma de lecciones aprendidas que son de utilidad para orientar el diseño de soluciones de política pública contra la extorsión empresarial en Ciudad Juárez.

Breve historia de la extorsión en Ciudad Juárez

Los datos oficiales y la percepción de los ciudadanos de Ciudad Juárez concuerdan en un punto: el cenit de la extorsión en la ciudad se dio entre 2008 y 2009, el mismo periodo en que Ciudad Juárez atravesó la crisis más profunda de seguridad.

Gráfico 1. Chihuahua y Cd. Juárez: investigaciones iniciadas por el delito de extorsión (1997-2017)



Fuente: Elaboración propia con datos del SESNSP

Durante el sexenio del expresidente Felipe Calderón (2006-2012) se decidió enfrentar severos problemas relacionados con organizaciones criminales del narcotráfico, como las disputas por el control de distintas zonas del país, la guerra entre cárteles en la frontera con Estados Unidos y el incremento significativo de la distribución de drogas ilícitas en el país (Ortega, 2015).

La estrategia de seguridad se concentró en tres ejes: enfrentar y llevar ante la justicia a los criminales; depurar y fortalecer los cuerpos policiacos, ministeriales y judiciales, y reconstruir comunidades a través de la generación de oportunidades sociales y de trabajo. Entre las primeras acciones que llevó a cabo el expresidente fue declarar la 'Guerra contra la delincuencia organizada', lo que implicó una profunda militarización del conflicto. Entre los 'daños colaterales' de 2007 a 2012 se cuentan 121 mil 683 muertes violentas por homicidio (Hurtado y Delgado, 2013) y la desaparición forzada de 10 mil a 30 mil personas, entre jóvenes, trabajadores, migrantes, mujeres, luchadores sociales, activistas y defensores de derechos humanos (Comité de familiares de detenidos desaparecidos hasta encontrarlos, s.f.).

Ciudad Juárez es el más claro ejemplo del nivel de violencia e inseguridad que se alcanzó en esos años. En su momento, fue identificada en instancias internacionales como una de las ciudades más peligrosas del mundo. Es importante mencionar que antes del inicio de la 'Guerra contra la delincuencia organizada' Chihuahua ya enfrentaba una serie de problemas económicos, sociales y de seguridad, algunos derivados de su ubicación geográfica, que ponían en riesgo su estabilidad. La implementación del plan de seguridad del gobierno permitió reunir todos los elementos que desatarían 'La tormenta perfecta' (Payán, 2011; Azzis, 2012; Alarcón y Partido, 2017).

Los siguientes son algunos de los factores que han afectado desde tiempo atrás a Ciudad Juárez:

- Su ubicación geográfica: Chihuahua traza la frontera más grande del país con los Estados Unidos. La ciudad es el cruce fronterizo ideal para el desarrollo de delitos como contrabando, prostitución y narcotráfico, entre otros.
- La guerra entre los cárteles de Juárez y Sinaloa por el control de la zona fronteriza.
- Su transformación radical y acelerada como resultado de la llegada de la industria maquiladora, que ha producido altos índices de polarización social.
- Consecuentemente, la baja calidad de vida y desarrollo humano de algunos sectores de la población que se asentaron en gran medida de forma irregular en la zona poniente de la ciudad y en donde prevaleció la falta de infraestructura, de servicios educativos y de salud.
- Los feminicidios, cuyas víctimas compartían un patrón general: mujeres jóvenes de baja condición socioeconómica y empleadas en las maquiladoras.
- La alta concentración de pandillas en estos lugares, que llegó a alcanzar los 500 grupos, entre ellas Barrio Azteca y Los Mexicles, identificadas como las más peligrosas y poderosas por su vínculo con los cárteles de Juárez y Sinaloa.
- La ineficacia de los cuerpos policiacos y autoridades que estaban bajo el control del narco mediante la corrupción y amenazas (Nassif, 2012; Arratia, 2017).

La razón del crecimiento acelerado de la extorsión durante la guerra contra el crimen organizado fue la necesidad de generar recursos económicos por una vía distinta a la del tráfico de drogas hacia los Estados Unidos. Estos recursos se utilizaban para la subsistencia de los grupos criminales y eran dirigidos especialmente a la compra de protección policial, política, la adquisición de armas y el mantenimiento de casas de seguridad y bodegas.

En efecto, la dificultad para obtener ganancias por conducto del narcotráfico y la necesidad de mantener ingresos para financiar la guerra provocó la expansión de este delito. Lo anterior también provocó el involucramiento de los grupos de narcotraficantes en la comisión de otros delitos como los secuestros, el robo de autos, el robo de negocios y el robo a casa habitación. Cuando en el pasado el narcotráfico operaba de manera separada de esos delitos, la guerra provocó una gran diversificación en la actividad delictiva de los anteriormente narcotraficantes en la ciudad.

Otros factores asociados al crecimiento del problema de la extorsión o cobro de piso fueron el crecimiento del mercado local y del consumo de droga por parte de la población joven de la ciudad –dada la dificultad de traficar la droga al otro lado de la frontera–, y otros factores estructurales como la pobreza extrema y la carencia de servicios públicos en y alrededor de las áreas de resi-

dencia del grueso de los trabajadores de la maquila en la ciudad.

De la serie de entrevistas entre los empresarios de la ciudad inferimos que la extorsión empresarial no era un delito frecuente. A partir de la estrategia de combate frontal contra el crimen organizado iniciada en 2006, el número de extorsiones empresariales se incrementó notablemente. En ese sentido, podemos decir que los empresarios fueron tomados por sorpresa, de manera masiva. Igualmente tomó por sorpresa a las fuerzas policiales que no participaban de la corrupción y que no contaban con capacidades para hacer frente a este delito. Por lo anterior, no existían acciones preventivas o de inteligencia contra este delito, lo que a su vez facilitó su rápida expansión.

Esta expansión de la extorsión empresarial o cobro de piso se desarrolló en dos etapas: la etapa inicial del **factor sorpresa** y la etapa de maduración que denominamos **el resquebrajamiento comunitario**.

Durante la primera etapa los cárteles, haciendo uso de su poder corruptor y de coacción, y con la 'ayuda' de la ineficacia de la policía local y otras instituciones gubernamentales, tomaron rápidamente el territorio e hicieron crecer en la misma velocidad sus ganancias monetarias por medio de este delito y otros violentos, como secuestros y robos con violencia.

La segunda etapa está marcada por las detenciones de jefes de grupos criminales y la consecuente fragmentación de éstos en nuevos grupos y pandillas delictivas, algunas más especializadas y con más experiencia que otras. El aumento más sustantivo en el cobro de piso y el homicidio se presentó durante esta etapa. Algunas pandillas llegaron a estar conformadas por vecinos, exempleados de los negocios, vigilantes de estacionamientos, taxistas, etcétera. Ésta fue la etapa en donde la ciudad se alteró de manera profunda y varios empresarios cerraron sus negocios dada la imposibilidad de operar y las amenazas impuestas sobre ellos, y fue sufrida por empresas de todos los tamaños y giros.

La extorsión empresarial alcanzó también a la burocracia y a otras personas a través de la modalidad de 'extorsión por información y/o prestaciones'. En este caso, el negocio de la extorsión no era el dinero, sino la información que éstos podían ofrecer sobre víctimas potenciales, facilidades burocráticas u operaciones policiales.

Si bien la gravedad del problema no es la misma actualmente, los indicadores compilados por la Mesa de Seguridad (el instrumento formal de colaboración entre las autoridades, el empresariado y la sociedad civil organizada, del que hablaremos con más detalle en el siguiente capítulo) sugieren que la violencia homicida en la ciudad va en aumento, lo que a su vez provoca preocupación al respecto de la presencia y fuerza del crimen organizado y su relación con la extorsión y cobro de piso. De manera relacionada, se percibe que la extorsión y el cobro de piso pueden hacer aparición de nuevo. Empresarios reportan que empiezan a recibirse intentos de fraude telefónico. También están empezando a recibir correos electrónicos y llamadas sospechosas a los negocios, en donde se realizan preguntas sobre los horarios, se insulta a los empleados y se reciben amenazas de denuncias contra la empresa. Estos son indicadores iniciales de que el problema de la extorsión y el cobro de piso pueden volver a presentarse en el corto plazo.

Dentro de los factores que pueden abonar a que la extorsión se incremente en la ciudad se encuentra la falta de planeación gubernamental –y, cuando la hay, su incapacidad de sobrevivir a los cambios en los gobiernos locales– y la falta de experiencia de los que llegan al cargo. De forma similar, la falta de coordinación y liderazgo empresarial hacen difícil que se recupere el grado de organización empresarial que se alcanzó a partir de 2009, como respuesta a la extorsión y el cobro de piso.

Pero ¿de qué tamaño es el problema que estamos observando? ¿Cómo son las tasas de victimización por este delito en Ciudad Juárez en comparación con el resto del país? ¿Hay patrones que nos permiten definir un perfil de negocio 'proclive' a sufrir este delito? A continuación, la radiografía completa.

La extorsión contra empresas en Ciudad Juárez

Para identificar las características de la extorsión empresarial se utilizaron los resultados de la encuesta a negocios, aplicada cara a cara, entre el 20 y el 27 de mayo de 2019 (detalles metodológicos en el anexo). A continuación, se muestran los resultados de tales análisis.

La tasa de victimización por este delito en Ciudad Juárez se estimó en 52.5 por cada mil microempresas (para el periodo entre mayo de 2018 y mayo de 2019), lo cual lo ubica como el tercer delito más frecuente entre los microempresarios de la ciudad (ver Cuadro 1). La tasa de victimización por extorsión contra las empresas (micro, pequeñas, medianas y grandes) en el ámbito del estado de Chihuahua para 2017 fue de 181.2 por cada mil empresas (ENVE, 2018). Sobre esta fuente de información oficial, cabe agregar que, para el empresariado del estado de Chihuahua, las extorsiones constituyen el tercer delito más prevalente (con más víctimas), después del robo hormiga y el robo/asalto de dinero o bienes (ver Cuadro 2).

Cuadro 1. Ciudad Juárez: tasa de victimización entre microempresas (2018-2019)

Delito	Tasa por 1,000*
Tasa general (por todos los delitos)	168.8
Más frecuentes:	
1 Robo o asalto de dinero o bienes	99.7
2 Robo hormiga	55.1
3 Extorsión**	52.5

*Microempresas (N = 37,532) [3]

**Extorsión y/o cobro de piso [4]

3 Fuente: Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE). Inegi.

4 Como fuera identificado por parte del entrevistado.

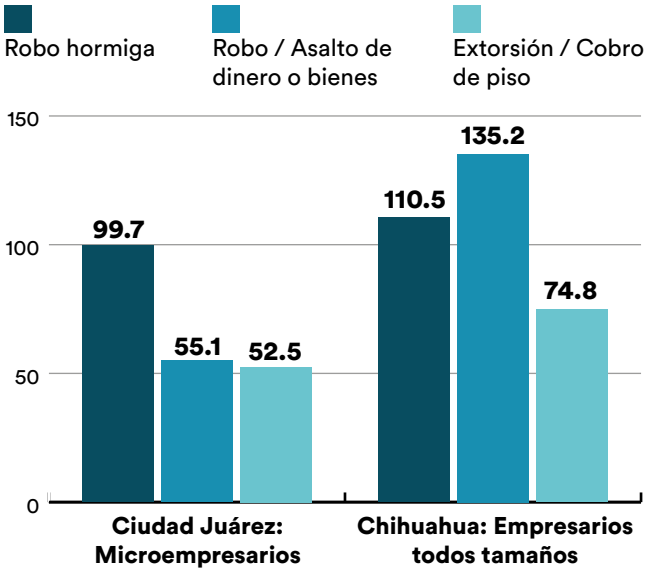
Cuadro 2. Chihuahua: tasa de victimización entre empresas (2017)

Delito	Tasa por 1,000*
Tasa general (por todos los delitos)	319.6
Más frecuentes:	
1 Robo hormiga	135.2
2 Robo/asalto de dinero o bienes	110.5
3 Extorsión**	74.8

*Empresas (N = 106,983) [5]

**Extorsión y/o cobro de piso [6]

Gráfico 2. Tasas de victimización empresarial en Ciudad Juárez y Chihuahua



Fuentes: Encuesta a Microempresarios de Ciudad Juárez (2018) y ENVE (2017)

Cabe agregar que la tasa de victimización repetida (dos o más delitos sufridos durante los 12 meses anteriores) se ubica en 89.2 por cada mil empresas, y que el 86% de las empresas víctimas de extorsión/cobro de piso se ubican como victimizadas repetidamente, ya sea por otra(s) extorsión(es) u otro(s) delito(s).

Con la información recabada por medio de la encuesta buscamos identificar cuáles son las principales características de los negocios que han sido víctimas de extorsión en Ciudad Juárez. En el cuadro 3 podemos ver que existen cuatro características distintivas de los empresarios que han sido víctimas de la extorsión, frente a los que han sido víctimas por otros delitos o bien que no han sido víctimas. En primera instancia, que hay una mayor proporción de dueños que efectivamente reportan haber sido víctimas de tal delito. En segunda instancia, reportan mayores niveles de desconfianza en los vecinos y visitantes de la colonia en donde operan su negocio. En tercera instancia, y en relación con el contexto social y físico de la colonia en donde operan, también señalan mayores niveles de riñas entre vecinos (desorden social) y vandalismo y grafiti (desorden físico) en comparación con los empresarios que fueron víctimas de otros delitos o bien que no fueron víctimas del delito durante el año anterior. Cabe mencionar que, en promedio, los microempresarios víctimas de otros delitos calificaron con peores notas el trabajo de la policía, en términos de una mayor infrecuencia e inefectividad del patrullaje. Los empresarios que no fueron víctimas de ningún delito tuvieron en todos los casos una mejor opinión sobre los diferentes reactivos.

Cuadro 3. Promedios en diferentes reactivos de la encuesta a microempresarios*

	Víctima de extorsión	Víctima de otro delito	No víctima del delito
Dueño de la empresa	85.7%***	55.9%	53.4%
Tamaño del negocio	1.6	2.1	1.6
Tiempo operando (años)	3.1	3.4	3.2
Desconfianza en los vecinos y visitantes a la colonia	1.7**	1.6	1.5
Riñas entre vecinos	1.9***	1.8	1.3
Vandalismo y grafiti	2.0***	1.7	1.4
Servicios públicos deficientes	2.6	2.5	2.4
Infrecuencia del patrullaje	2.4	2.5***	2.1
Inefectividad del patrullaje	2.6	2.7***	2.3

*Valores más altos en la escala indican una peor calificación

*** p<0.01, ** p<0.05

3.1 Análisis de la victimización

Las características identificadas pueden ser un indicador de patrones relacionados con una mayor probabilidad de que un negocio sea víctima de extorsión en Ciudad Juárez. Para ello, se elaboró un análisis estadístico (la metodología se detalla en el anexo) donde se probaron los efectos que el perfil del negocio y de la colonia pueden tener en la victimización por extorsión.

5 Fuente: Encuesta Nacional de Victimización de Empresas (ENVE). Inegi.

6 Como fuera identificado por parte del entrevistado.

El primer ejercicio, *Perfil de negocio*, contempla tres factores: dueño, tamaño de la empresa y tiempo de operación. La expectativa es que los dueños (propietarios) del negocio reportarán con mayor frecuencia la victimización por extorsión que los empleados, los cuales pueden no estar enterados de tal problema, ser renuentes a responder a la pregunta o desconocer los hechos por motivos de rotación laboral.

Lo que nos sugieren los resultados del modelo *Perfil de negocio* es que solamente el ser dueño del negocio incrementa el reporte de victimización por extorsión (Cuadro 4). Ni el tamaño del negocio, en términos del número de empleados en el establecimiento, ni el tiempo de operación determinan la victimización por extorsión. **De lo anterior se puede inferir que ni el tamaño ni la antigüedad son factores que incrementan la probabilidad de ser víctima**. En este sentido, los extorsionadores eligen extorsionar negocios independientemente de su tamaño y antigüedad en la locación.

Para el segundo ejercicio, *Perfil de colonia*, la expectativa es que mayores niveles de desorden social (riñas entre vecinos), desorden físico (vandalismo y grafiti), menor confianza en los vecinos y servicios públicos deficientes (como deterioro físico y descuido político) incrementan la victimización por todos los delitos, incluyendo naturalmente la extorsión. En este modelo también se incluyeron las variables de percepción de frecuencia en el patrullaje y efectividad del patrullaje. La expectativa es que una mayor frecuencia y mayor efectividad del patrullaje resulte en una menor victimización delictiva. Esto, a razón de mandar una señal a los delincuentes de que la colonia en donde se ubica el negocio se encuentra mejor protegida. Igualmente manda una señal de mayor cuidado e interés político por la zona de la ciudad.

En este caso, la prueba del modelo ofrece dos factores estadísticamente significativos de la victimización por extorsión: desorden social y desorden físico de la colonia donde opera el negocio. **Los resultados indican que a mayores niveles de desorden social (riñas entre vecinos) y de desorden físico (vandalismo y grafiti), mayor será la victimización por extorsión**.

Lo que se puede desprender de lo anterior es que las condiciones de la colonia mandan señales de vulnerabilidad de los negocios frente al delito de extorsión. En este sentido, se puede inferir que los negocios ubicados en colonias con ciertos niveles de conflicto social y descuido son más atractivos para los extorsionadores. Por otro lado, es notable que la presencia policial –medida por la percepción que se tiene de la frecuencia del patrullaje– no tenga ningún efecto. Haya o no frecuencia y efectividad en el patrullaje, la decisión de extorsionar se mantiene inalterada. Es decir, en la presencia de desorden social y físico, el control formal del delito que se realiza por medio de la presencia policial no parece hacer una diferencia en la selección del negocio a ser extorsionado.

Cuadro 4. Modelo de regresión lineal generalizado para definir al negocio víctima de extorsión

	(1) Perfil de Negocio	(2) Perfil de Colonia	(3) Completo
Dueño	**13.795****		4.266
	(15.533)		(5.026)
Tamaño negocio	1.096		1.065
	(0.126)		(0.185)
Tiempo operación	0.684		0.814
	(0.184)		(0.330)
Desorden social		7.496*	8.676
		(8.267)	(12.606)
Desorden físico		7.715**	11.030*
		(8.000)	(15.007)
Des. social físico		0.531	0.405
		(0.255)	(0.318)
Desconfía vecinos		1.987	1.695
		(1.866)	(1.641)
Serv. públicos defic.		0.972	1.236
		(0.446)	(0.632)
Patrullaje infrecuente		0.697	0.652
		(1.294)	(1.322)
Patrullaje inefectivo		0.429	0.223
		(0.859)	(0.557)
Patr. infrec inefec.		1.419	1.742
		(1.098)	(1.587)
Constante	0.013***	0.001*	0.001
	(0.018)	(0.001)	(0.001)
Obs.	376	311	307
BIC	-2,102.0	-1,672.5	-1,636.4

Se reportan las razones de momios (odd ratios)
Modelo con varianza Bernoulli y función de enlace Logit
Errores estándar en paréntesis
*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

3.2 Reporte de delitos de extorsión alrededor del negocio

Como hemos visto, que un negocio sea más o menos grande y que se haya establecido en el vecindario hace más o menos tiempo no son factores que aumenten la probabi-

lidad de ser víctima de extorsión. En cambio, el desorden físico y social sí es estadísticamente significativo, lo que permite inferir que las relaciones de la empresa con su entorno son determinantes en el análisis de victimización.

Lo anterior sería razón suficiente para incluir en la encuesta la pregunta de si ha percibido o no la presencia de este delito en los alrededores del negocio. Se le agrega, sin embargo, un motivo de carácter metodológico: al preverse la renuencia a reportar la propia victimización ante un encuestador desconocido –dadas las dinámicas de profunda desconfianza o, incluso, una suerte de vergüenza social por haber 'cedido' a la extorsión–, el análisis del conocimiento de extorsiones cometidas contra negocios vecinos bien puede aportar las piezas faltantes en el retrato de la empresa victimizada.

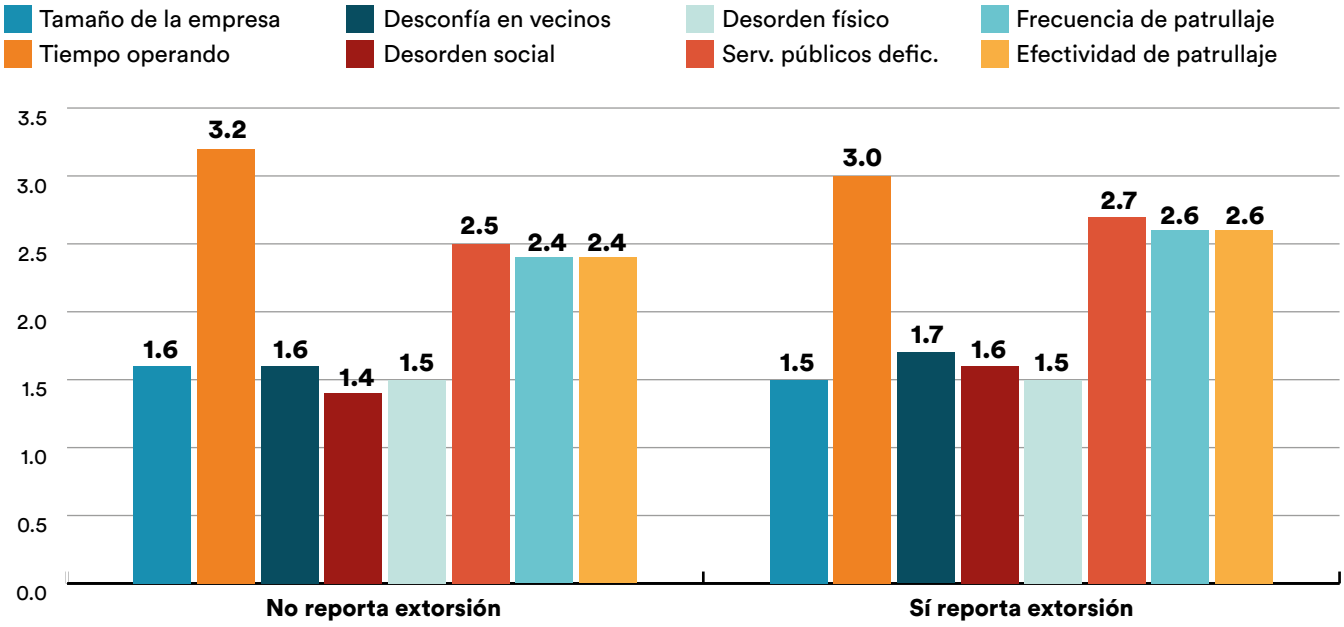
La encuesta arroja, como primer resultado, que el 20.7% de los encuestados reporta saber que otros negocios ubicados alrededor del suyo han sufrido extorsión. Este conocimiento es significativamente mayor si los encuestados son dueños de los negocios –66.7% de ellos, en promedio, dijo haber percibido extorsión–, con estas variables correlacionadas: 1) Tiene poco tiempo operando en la colonia; 2) Cree que los servicios públicos de la colonia son deficientes; 3) Juzga como inefectivo e infrecuente el patrullaje policial y 4) Desconfía de sus vecinos. En el Gráfico 3 se muestran el resto de las variables, expresadas como índices.

Ahora bien, ¿el hecho de haber sido víctima de un delito –cualquier delito– se correlaciona con el reporte de extorsión en negocios vecinos? ¿Y si el encuestado fue victimizado por extorsión específicamente? ¿La percepción de extorsión –propia y ajena– conlleva una apreciación particular del entorno y de las relaciones sociales que en él se dan? Para responder a estas preguntas se hicieron dos modificaciones a los modelos de regresión explicados en la sección 3.1 (*Perfil de negocio* y *Perfil de colonia*): los estatus de víctima de un delito y víctima de extorsión se incluyeron como **variables de control**.

Al introducir el **estatus de víctima de un delito** se obtuvieron los mismos correlativos ya descritos –quienes reportan la comisión de delitos de extorsión en los alrededores son dueños de sus negocios, llevan menos tiempo operando en la colonia, desconfían de sus vecinos y consideran que el patrullaje es inefectivo–. Pero con la inclusión del **estatus de víctima de extorsión** se observaron resultados parcialmente diferentes y muy interesantes: el conocimiento de otros negocios extorsionados depende de, además todo lo anterior, *de una interacción entre un desorden social (violencia) y un desorden físico (vandalismo) alrededor del negocio.* Es decir, el encuestado –víctima de extorsión– percibe que el desorden físico incrementa el desorden social y viceversa.

Estas variaciones se muestran en el Cuadro 5 como índices (Ver correlación 'Des. social y físico')

Gráfico 3. Perfil general de los encuestados que reportan la comisión de delitos de extorsión alrededor suyo



Fuente: Elaboración propia con datos del SESNSP

Cuadro 5. Modelo de regresión lineal generalizado para definir al negocio que reportan la comisión de delitos de extorsión alrededor suyo

	(1) Empresa	(2) Colonia	(3) Víctima del delito	(4) Víctima de extorsión
Dueño	2.442*** (0.760)		2.328** (0.850)	2.251** (0.842)
Tamaño empresa	1.017 (0.067)		1.010 (0.083)	1.010 (0.085)
Tiempo operación	0.713** (0.100)		0.683** (0.120)	0.697** (0.123)
Desorden social		0.662 (0.423)	0.386 (0.268)	0.317 (0.230)
Desorden físico		0.710 (0.393)	0.566 (0.330)	0.507 (0.300)
Des. social y físico		1.359 (0.413)	1.644 (0.528)	1.785* (0.602)
Desconf. Vecinos		2.206** (0.831)	2.472** (0.958)	2.489** (0.989)
Serv. públicos defic.		1.068 (0.217)	1.144 (0.249)	1.135 (0.255)
Patrullaje infrecuente		1.776 (1.655)	2.145 (2.086)	2.185 (2.140)
Patrullaje inefectivo		4.433* (3.833)	4.796* (4.359)	5.235* (4.779)
Patr. infrec e inefec.		0.671 (0.237)	0.622 (0.232)	0.608 (0.227)
Victima delito			1.452 (0.700)	
Víctima extorsión				13.972*** (14.014)
Constante	0.434* (0.218)	0.006** (0.013)	2.328** (0.850)	0.013* (0.032)
Obs.	325	274	270	270
BIC	-1,536.2	-1,238.64	-1,202.9	-1,210.4

Se reportan las razones de momios (odd ratios)
Modelo con varianza Bernoulli y función de enlace Logit
Errores estándar en paréntesis
*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Así, la variables con peso estadístico en el modelo son seis, que resultan más fáciles de entender si se presentan como efectos marginales promedio (definición en el *anexo: metodología cuantitativa*). Estos efectos se traducen en porcentajes y se leen de la siguiente manera: haber sido víctima de extorsión incrementa en un 34.9% la probabilidad de reportar el conocimiento de este delito cometido contra los negocios vecinos –ése es el correlativo que, de hecho, eleva más esta probabilidad–. El Cuadro 6 muestra el resto de los correlativos.

Cuadro 6. Efectos marginales promedio

	Derivada	Error est.	Intervalo de Confianza 90%
Dueño	0.107	0.049	0.027 - 0.187
Tiempo empresa	-0.048	0.023	-0.085 - -0.010
Des. social físico	0.077	0.044	0.004 - 0.149
Desconf. vecinos	0.121	0.052	0.036 - 0.205
Patrullaje inefectivo	0.219	0.119	0.023 - 0.415
Víctima extorsión	0.349	0.127	0.140 - 0.557

Modelo que incluye a los negocios víctimas de extorsión

Al poner en orden estas probabilidades obtenemos el cuadro completo. La percepción de que exista extorsión alrededor del negocio está en función, primero que todo, de haber sido víctima de ese mismo delito y a la par poseer una opinión negativa del trabajo de patrullaje. En el siguiente nivel de probabilidades están las circunstancias de desconfiar de los vecinos, ser dueño del negocio y reportar el estar operando el negocio en un entorno deteriorado –desorden físico y social–. Finalmente, a mayor tiempo de operación en el establecimiento o colonia, menor es el conocimiento de tales extorsiones –esto último sugiere que los empresarios con mayor antigüedad en la zona están más atenazados por las dinámicas del miedo, lo que les impide reportar este tipo de delitos a encuestadores o personas extrañas–.

¿Cómo podemos interpretar estos hallazgos? Tal como suponíamos al modificar en un inicio los modelos de regresión, la victimización previa –específicamente por el delito de extorsión– impacta en forma de una conciencia 'alterada' o agudizada sobre lo que ocurre en el entorno inmediato. Asimismo, aumenta la sensación de vulnerabilidad. En el lado positivo, la victimización previa también puede tener un efecto en la generación de redes entre los empresarios que operan en una localidad, mejorando el flujo de información entre ellos. De forma similar, puede hacer al individuo más crítico del trabajo policial que se ha realizado en su localidad –y, por tanto, más dispuesto a colaborar en su mejoramiento–.

Finalmente, estos efectos indican que las policías locales tienen que trabajar en reconstruir la confianza de los ciudadanos. Para acercarse a este objetivo se tiene que facilitar la denuncia, en el marco amplio de una estrategia de proximidad que permita a las posibles víctimas reportar los hechos y proporcionar información que se traduzca en investigación criminal de calidad.

El modus operandi

Una reconstrucción del método y la estrategia usados por los grupos delincuenciales para extorsionar nos permite comprender la forma en que el empresariado y las autoridades de Ciudad Juárez han reaccionado a esta problemática a lo largo del tiempo. También podremos, así, extraer las mejores lecciones.

4.1. Las fases del delito

El delito de extorsión o cobro de piso se desarrolla en cuatro fases: **selección de la víctima**, **contacto con la víctima**, **amenaza y negociación**, y **realización del pago**. Cada fase tiene a su vez etapas con estrategias variables en cada una.

La fase 1 de **selección de víctima** se realiza de manera informada y racional. Los reclusos por el delito de extorsión informan que siempre contaron con información precisa de la víctima potencial, al grado de contar en algunos casos con catálogos/compendios de negocios o empresarios en lo particular. El tipo de información con el que se cuenta es de tipo personal y de negocios, ya sea sobre la familia, cuentas bancarias, las ganancias u operaciones de la empresa, y el lugar de residencia y escuelas de los hijos.

> *"(…) Se da uno cuenta que este grupo tenía como un catálogo de negocios, ¿no? porque cuando hablaba y decía casi se oía un libro de… a ver, déjame buscarlo. Luego ya lo veía…"*
>
> **(E-7[7], 55 años).**

7 Se utiliza aquí una nomenclatura particular, para garantizar el anonimato: los empresarios serán identificados por la literal *E;* quienes laboran en seguridad pública con las literales *SP*; quienes laboran en seguridad privada con las literales *SP* y para identificar en general a las personas privadas de la libertad se utilizarán siglas *PPP,* para aquéllos que están sentenciados por el delito de extorsión.

Para seleccionar a la víctima, los criminales tienen tres fuentes de información:

1. Empleados o exempleados: por medio de charlas casuales, o bien, en algunos casos, la información era comprada a los mismos.

> *"De hecho, en veces, son las mismas personas que trabajan en los locales o si tienen un empleado que lo traten mal, pues esa persona, ¿sabes qué?... tiene feria. Venden la información."*
>
> **(PPL-3, 29 años)**

Se verifica la información obtenida para asegurar el cobro de la extorsión. La forma de obtenerla también se da a través de 'charlas casuales' que los delincuentes entablan con prestadores de servicios, quienes perciben que proporcionar datos de sus anteriores empleos puede ser una oportunidad de un ingreso extra para cubrir necesidades del momento, a pesar de saber que con ello se cometerá un delito:

> *"Hay un muchacho que yo conocí por medio del Uber, un cliente. En una plática le dije donde había trabajado, estábamos platicando del restaurante, yo le dije, mira, hacen esto, hacen esto, hacen esto. Dice: la neta, yo soy camello, nosotros cobramos extorsiones, pásame un número de ellos, te doy 5 mil pesos… Dime quién tiene dinero como para estar pagando una cuota, pásame la información, cómo se llama la persona, dónde vive… No le dije, porque no sabía ni dónde vivía el dueño. Duré tiempo para pasárselo, en una que a mí se me atoró completamente, andábamos por los suelos diría yo, económicamente, le di el número del restaurante… nomás que yo no quiero problemas. Yo sabía muy bien de dónde iban a provenir esos 5 mil pesos, ¿sí me entiende?"*
>
> **(PPL-8, 30 años).**

2. Robo de documentos o correo: el robo de correo –incluso el robo a casa habitación y de negocio– incluye la sustracción de información del empresario y/o la empresa.

> *"Lo de la extorsión empieza con un robo. Al señor le roban su casa, le roban sus pertenencias, le roban todo… Que saben que tiene dinero, que saben dónde vive."*
>
> **(PPL-9, 27 años).**

3. Comunicación telefónica con la empresa: se realizan llamadas a los negocios y se entablan conversaciones con las personas que respondan.

> *"Ellos se comunican a las líneas telefónicas de las sucursales, con la persona que conteste de informes, y de ahí empiezan a presionar y empiezan a sacar información, números telefónico,s y de ahí empiezan a preparar toda su estrategia."*
>
> **(SP-1, 42 años).**

Aunque no fue señalado directamente por los informantes, es probable que otra fuente importante de información sean las redes sociales, los buscadores de internet, las páginas amarillas y la venta ilícita de bases de datos personales. Estos recursos pueden facilitar la obtención de información por parte de los grupos criminales, no sólo de las empresas en cuestión, sino de los ciudadanos en general.

La fase 2 de **contacto con la víctima** se realiza por tres conductos: apersonamiento en el negocio, llamada telefónica, y/o correspondencia (por ejemplo, correo y notas). El conducto más utilizado es el primero, puesto que es el que causa mayor impacto sobre la víctima. En su ejecución, los criminales hacen ostentación de impunidad y protección policial. Además, en la mayoría de los casos, el apersonamiento incluye la exhibición de armas de fuego. Cabe mencionar que el apersonamiento se realiza en grupo (al menos dos criminales), en todos los casos. También, en la mayoría de los casos, los criminales preguntan directamente por el dueño de la empresa, y en algunos se les deja información sobre la familia del mismo (domicilio particular, escuelas de los hijos e ingresos), para efectos de causar una mayor impresión y miedo sobre la víctima.

> *"(…) Dejaban papelitos con los números de teléfono donde se tenían que comunicar y les daban bastante información… yo sé dónde estudian tus hijos, yo sé cuántos ingresos tienes, cuál es tu capacidad económica y no te estoy pidiendo todo, te estoy pidiendo que me des una parte por semana para yo poder financiar las actividades que tenemos en contra de otro grupo de delincuencia organizada. Así, con todo el descaro…"*
>
> **(SP-4, 37 años).**

Cabe adelantar que los empresarios nos informaron que, desde el momento del primer contacto, evitaron en la medida de lo posible mantener relación con el grupo delincuencial. Esto como una medida de seguridad, sobre la cual comentaremos en la sección correspondiente a la reacción del empresario.

Por su parte, las llamadas telefónicas y/o correspondencia son, normalmente, conductos complementarios a los anteriores. En ocasiones, la correspondencia o la llamada telefónica antecede al apersonamiento. De hecho, el primer apersonamiento puede incluir el dejar solamente una nota (en la caja o con el encargado del negocio), en la cual se especifica la hora en que los criminales volverán al negocio para conversar con el dueño. Lo anterior se realiza, al parecer, por dos motivos: de nuevo, para causar un mayor impacto –en este caso, en la imaginación de la víctima–, o porque el dueño efectivamente no se encuentra en el negocio.

La fase 3 de **amenazas y negociación** no es enteramente independiente de la fase de contacto con la víctima, puesto que la fase de contacto puede incluir la amenaza, sobre todo en el caso de contacto por apersonamiento. No obstante, para efectos analíticos la distinguiremos, puesto que la amenaza y la negociación son inseparables –nuestros datos cualitativos nos muestran un caso de contacto inicial por la vía de apersonamiento sin amenaza, pero ningún caso de negociación sin amenaza–.

La estrategia de la amenaza consiste en generar miedo a fin de que el empresario ceda a las peticiones de los extorsionadores. Las amenazas consisten en daños contra la empresa (quema del negocio, principalmente), violencia física contra el empresario y/o la familia y/o los empleados, y amenazas de muerte. Los delincuentes utilizan la estrategia de la amenaza durante la negociación, porque si bien en muchos casos se hace caso omiso de ella, en otros acelera la respuesta del empresario.

> *"(…) Nosotros hicimos caso omiso, pero llegó un momento en que ellos nos demostraron poder, el poder, nos mandaron dos camionetas con gente armada y se pusieron afuera de una tienda, y nos hablaron… Bueno pues ahí están éstos, le entran o... Bueno, al fin del caso pues tuvimos que entrar."*
>
> **(E-3, 65 años)**

Según los empresarios y reclusos entrevistados, las amenazas se cumplen. Un caso de amenaza cumplida se presenta cuando el empresario hace caso omiso al contacto del grupo criminal. Tanto los empresarios como los sentenciados por extorsión coinciden en que hacer caso omiso de la amenaza es una respuesta frecuente por parte del empresario. En diversas ocasiones, el empresario consideró (equivocadamente) que, si no hacía caso al primer contacto del grupo criminal –o de la amenaza que ya le hubiera sido realizada en persona, por llamada telefónica o correspondencia–, la misma no se cumpliría. En un caso, el empresario dejó de pagar la cuota, y la amenaza cumplida incluyó rafagueos contra el negocio, con la consecuente muerte de empleados. En este sentido, ambos grupos de informantes coinciden en que las amenazas se cumplen, y que hacer caso omiso a ellas es contraproducente. Las amenazas cumplidas consistieron en daños materiales contra los negocios (quema del negocio y rafagueo con armas de fuego) y, en algunos casos, se usó violencia física (golpes y empujones) contra el empresario y/o empleados. Finalmente, en casos extremos la amenaza derivó en la muerte de empleados por arma de fuego.

> *"(…) Me tocó vivir mucho el tema, muchísimos negocios que los quemaron… Ya cuando te caían con el papelito, lo siguiente, van y te queman el changarro. Incluso llegaban y le daban cachetadas a dos, tres empleados y al siguiente te lo mato, entonces mejor, más vale que empieces. Eran amenazas muy serias, ¿por qué? Porque había una total*

impunidad, protegidos por la policía, entonces, era más el miedo que había de que si la policía se daba cuenta que denunciaba."

(E-6, 66 años).

Durante la negociación se utiliza el juego de roles del extorsionador bueno y el extorsionador malo. El término de 'extorsión' nunca se utiliza durante la negociación, sino que frecuentemente al acto delictivo se le refiere como el 'pago de cuota'. Es importante saber que la negociación no sólo incluye la extorsión como tal, sino que a veces se extiende al intercambio de otros llamados 'beneficios' de tipo burocrático. Concretamente, los extorsionadores ofrecen 'protección' frente a inspectores de comercio, del seguro social y del SAT. Cabe mencionarse que un empresario reportó que los funcionarios del SAT no eran miembros del grupo criminal, sino que también habían sido coaccionados para colaborar con ellos en la simplificación de los trámites de sus víctimas. Es decir, los burócratas también son víctimas de la extorsión contra las empresas.

"(…) Por ejemplo, el SAT, no me acuerdo cómo se llamaba, no lo puedo llamar mensajero porque viene y da la multa por decirlo, o el señalamiento… A esas personas las amenazaron y les decían dale mi teléfono a tu jefe porque quiero hablar con él, porque no quiero que molesten a este negocio. No es que estuvieran involucrados con el tema de la extorsión, los amenazaban para que no molestaran a su protegido."

(SP-1, 42 años).

Los elementos centrales de la negociación son tres y se solventan en el siguiente orden: monto a cobrar, forma de pago, y lugar y fecha de éste.

En cuanto al primer elemento, el monto a cobrar, muy frecuentemente inicia con cifras muy altas y en muchos casos impagables. Los montos solicitados, en este sentido, normalmente tienden a descender conforme se avanza en la negociación. En todos los casos se llega a un acuerdo económico. Los montos se negocian en pesos mexicanos o dólares americanos. Los montos que se reportaron oscilaron entre los 4 mil quinientos pesos y los 2 mil dólares por semana, o 160 mil pesos al mes aproximadamente.

La forma de pago, fase 4, es con frecuencia impersonal, es decir, se realiza a través de depósitos bancarios en instituciones que ofrecen facilidades para la apertura de cuentas, o bien a través de la entrega de sobres en donde se busca tener el menor contacto personal con el cobrador. Si bien los cobros siguen un patrón de fin de semana, fin de quincena o fin de mes, el lugar o fecha no siempre está claramente establecido. En ocasiones se le avisa al empresario con una hora de antelación.

"Dos mil dólares por semana… Primero empezamos… a entregarles en efectivo, ven a tal lugar y ahí me lo das, ya después se los depositábamos… abren cuentas de cheques de esas patito… en Banco Azteca o en Coppel… sí ahí es donde se les depositaban."

(E-3, 65 años).

Finalmente cabe agregar, por un lado, que una vez iniciada la extorsión para los empresarios víctimas se les vuelve impensable dejar de realizar los pagos, dado que las amenazas son efectivas y ejemplares. Por otro lado, los empresarios nos reportan que la duración de la extorsión osciló entre uno y tres años.

"(…) No era muy difícil darse cuenta del tamaño de las implicaciones que tenía dejar de pagar (…) Varios de nosotros tuvimos rafagueos en los negocios, muertos, gente de nuestros empleados, de alguien por ahí dijo: 'No voy a pagar' (…) Era muy arriesgado, era más que los negocios por delante, era la vida la gente, de nosotros por delante."

(E-7, 55 años).

4.2. La organización criminal

La información provista por nuestros tres grupos de entrevistados, tanto del grupo empresarios víctimas, el de los sentenciados por extorsión, como del personal de seguridad pública y privada, coincide en que los grupos dedicados a la extorsión o cobro de piso en Ciudad Juárez cuentan con 1) Experiencia en la comisión de ese delito y 2) Están bien organizados en cuanto a los roles que cada miembro asume al interior del grupo.

> *"(…) Ese jefe tenía una encargada del teléfono, un encargado de cobrar el dinero. Y otros van a los locales personalmente… El otro que manejaba para llevar a los locales y tenía sus sicarios (…) Como unos 12, bueno, como unos 18, aparte con los sicarios."*
>
> **(PPL-3, 29 años).**

Un indicador claro del grado de experiencia del grupo criminal es el número de sus integrantes, el cual oscila entre los siete y 18 miembros.

Dentro del grupo criminal los roles básicos son: jefe, encargado(a) del teléfono, encargado de recoger la cuota, los visitadores de los negocios, el conductor y el sicario. La definición de los roles guarda relación directa con la estructura jerárquica dentro del grupo. A los nuevos integrantes se les asigna el rol de ir a recoger la cuota o dinero depositado producto de las extorsiones o bien realizar las llamadas para la entrega de éste. Los encargados de recoger las cuotas son supervisados por otro encargado con mayor experiencia y confianza dentro del grupo. En algunos casos, los encargados de recoger las cuotas no trabajan de tiempo completo para el grupo criminal, sino que tienen un empleo formal, y se dedican a recoger las cuotas en las tardes a la salida de sus trabajos. A éstos se les paga alrededor de los dos mil pesos por semana. Otros miembros ganan hasta 260 mil pesos mensuales. Los jefes del grupo criminal ganan más que eso. Al respecto de los sicarios, otras fuentes nos informan que los homicidios están cotizados entre los 5 mil y 10 mil pesos. Si se trata de un policía, éste puede llegar a costar hasta 20 mil pesos.[8]

> *"(…) Me ponía de encargado de cobrar el dinero, porque como me tenía más confianza esa persona, ya sabía que iba a cobrar el dinero en las tardes. Salía de mi trabajo y ya me iba, ya nada más ellos me llamaban: ya está todo."*
>
> **(PPL-3, 29 años).**

8 Información obtenida a través de miembros de la sociedad civil organizada del estado de Chihuahua.

La extorsión desde la perspectiva de los empresarios

Los empresarios entrevistados coincidieron unánimemente en su profunda insatisfacción hacia el trabajo que realizaba el Gobierno frente al problema de la extorsión y cobro de piso. Esta insatisfacción se generaliza hacia las autoridades municipales, estatales y la federal, pero ésta última en mucho menor grado. Y, como elaboramos más abajo, se concentra en el trabajo policial, aunque también se extiende a funcionarios en otras instituciones, e incluso toca a los miembros de las Fuerzas Armadas.

La causa principal de esta insatisfacción es la **colusión** –supuesta o conocida como un hecho– entre autoridades y grupos criminales. Esta sospecha o hecho conocido se atestigua más en torno a las autoridades municipales y estatales, que a la federal. Y esta acusación de colusión se dirige principalmente –y como era de esperarse por su rol central en la seguridad pública, a la policía–. Pero, como adelantamos arriba, se extiende a otros servidores públicos de otras instancias de gobierno, incluidos miembros de las Fuerzas Armadas. Cabe mencionar que esta percepción o hecho conocido de colusión es compartida entre empresarios y el personal de seguridad pública y privada entrevistados. También debe recalcarse que tal percepción de colusión no sólo se refiere a lo sucedido en años anteriores; también se mantiene en el presente, aunque con menor gravedad que en el pasado.

> *"(...) Surgen algunos casos y a veces se detiene tanto policías estatales, como municipales, policías federales, incluso militares que estaban realizando también estas conductas delictivas... También los servidores públicos empezaron a aprovechar esta actividad coyuntural y empezaron a obtener también lucro de estas actividades ilícitas."*
>
> **(SP-4, 37 años).**

La gravedad de este fenómeno de colusión se hizo evidente al inicio de la guerra contra el narcotráfico, que como hemos visto marca también la explosión de los delitos de extorsión contra los residentes y empresarios de la ciudad. Los empresarios reportan que desde un inicio buscaron la ayuda de las autoridades municipales y estatales, en especial de las policías y la Fiscalía.

En cuanto a la policía municipal, los empresarios reportan que no recibieron ningún apoyo de su parte. Y más: al irse conociendo el panorama de colusión criminal generalizada en esta institución, decidieron no realizar más contacto con ella. Esta percepción persiste en el momento de realizar el estudio.

En cuanto a la relación con la Fiscalía del estado, los empresarios informan que, en una primera instancia, tal institución ayudaba en las negociaciones de extorsión. Pero el problema de colusión empezó a propagarse también hacia esa institución, y los empresarios extorsionados empezaron a recibir amenazas de muerte en caso de proseguir su contacto con la Fiscalía. Desde las instituciones se emitían promesas de investigar los delitos, mismas que no se cumplían. La colusión llegó a ser tan grave, que derivó en la quema de empresas y en el asesinato de clientes, por el hecho de haber presentado una denuncia e iniciado una investigación. Todo lo anterior eventualmente redundó en la pérdida de confianza en las autoridades del estado por parte de los empresarios, y en un giro de solicitud de ayuda de éstos últimos hacia las autoridades federales.

> *"(…) El municipio hecho pomada, cero confianza, muy, muy agachados… A nivel estatal más o menos lo mismo."*
>
> **(E-7, 55 años).**

En el ámbito federal, en particular con la policía federal, los empresarios indican haber obtenido mejores resultados en sus solicitudes de ayuda. Entre lo destacable, nos comentan, se cuenta que las autoridades federales sí motivaban la denuncia, realizaban operativos, llevaban a cabo mejores investigaciones que llevaban a detenciones y recomendaban no realizar el pago de las extorsiones –las autoridades municipales y del estado, por el contrario, no motivaban la denuncia, sino que aconsejaban el pago producto de la extorsión–.

> *"(…) La policía federal intervino. Recuerdo lo primero que nos dijo: miren yo vengo y les ayudo, en un mes agarramos a las personas (…) Les recomiendo que no paguen. La actitud de un cobrador que está yendo por su dinero… Aunque es tu dinero, tú te estás comprometiendo con él a entregárselo y esto cambia mucho, porque esto los hace mucho más agresivos. En tres semanas agarraron a una banda, la de 'El flaco', que era un tipo gordo, gordo, gordo. Se acabó todo."*
>
> **(E-2, 60 años).**

Junto con la solicitud de apoyo del Gobierno federal, los empresarios se organizaron para crear, entre otras, la Mesa de Seguridad y Justicia de Ciudad Juárez, actualmente **Mesa de Seguridad**. La alianza original dio como resultado un programa llamado **Estrategia Todos Somos Juárez**. Los empresarios se refieren a esta estrategia como decisiva contra el problema de las organizaciones criminales en la ciudad; aseguran que tuvo resultados significativos. No obstante, no se mantiene ni un registro de las acciones realizadas ni se han realizado evaluaciones de resultados basadas en evidencias.

La estrategia, como tal, no existe actualmente, aunque de ella surgieron experiencias y asociaciones que perduran, como el Fideicomiso para la Competitividad y Seguridad Ciudadana (Ficosec). Por lo demás, el apoyo federal se ha reducido al punto en que los empresarios reportan que las organizaciones delictivas han regresado a la ciudad y temen una nueva escalada criminal en general.

Una ardua, trabajosa alianza

Los empresarios resaltan las complicaciones que se presentaron en la construcción de una relación en materia de seguridad pública con las autoridades. La **confianza hacia las autoridades, resaltan, es el requisito esencial. Visto de otra forma: su ausencia es el mayor obstáculo** a vencer para crear una alianza contra el delito. A causa de la desconfianza no se comparte información detallada sobre los empresarios extorsionados o sus extorsionadores, y ahí radica, según los encuestados, la imposibilidad de actuar contra este delito.

Una estrategia que en su momento dio resultados para ir creando confianza fue la posibilidad de obtener seguridad policial exclusiva para algunas víctimas de extorsión y, en última instancia, la captura de sus extorsionadores. Es decir, se necesitaron evidencias de resultados policiales para ir dando forma a un ambiente de confianza y facilitar el flujo de información entre ambas instancias (autoridades y empresarios).

"La Mesa de Seguridad empieza de alguna manera a tener bastantes pláticas con el gobierno (…) Se hacen mesas de trabajo y se inicia un acercamiento con los empresarios por parte de la autoridad. ¿Por qué fue tan difícil? Porque los empresarios tenían miedo, no creían en la autoridad, ni en nada. Se lo puedo platicar fácilmente, pero fue muy complicado."

(SP-1, 42 años).

Los empresarios han participado activamente en la resolución del **problema de la no denuncia de la extorsión.** Si bien el problema persiste, su prevalencia entre los microempresarios víctimas de extorsión o cobro de piso en Ciudad Juárez es notablemente baja en términos comparativos. Si bien la cifra general de no denuncia entre el microempresariado del estado de Chihuahua es del 77.4% (ENVE, 2018), los datos que arroja nuestra encuesta probabilística nos indican que la cifra de no denuncia entre los microempresarios víctimas del delito de extorsión o cobro de piso ronda el 66.7% en Ciudad Juárez. A nivel nacional, la cifra de no denuncia para las empresas (de cualquier tamaño) por el delito de extorsión asciende a 97.4% (ENVE, 2018). Cabe agregar que para los microempresarios víctimas de otros delitos, la encuesta indica que la cifra de no denuncia ronda el 73.4%, cifra cercana al dato oficial estatal para 2017. Se puede concluir, entonces, que el nivel de denuncia entre los microempresarios es mayor en Ciudad Juárez que en el conjunto del estado de Chihuahua y a nivel nacional.

Según lo reportado por los empresarios, el impulso dado a la denuncia del delito de extorsión ha tenido éxitos por dos motivos: primero, por la creación de los ministerios públicos móviles, en los que se resalta el perfil de juventud y profesionalismo de tales funcionarios. Y segundo, por el acompañamiento de la víctima a realizar la denuncia por parte de los empresarios activos en la Mesa de Seguridad. Ambos factores, nos dicen los empresarios, elevaron la denuncia de delitos de extorsión y colaboraron en la elaboración de mejores investigaciones.

"(…) Era un coordinador del Ministerio Público y tenía como cinco ministerios públicos y de la policía… eran 15 jóvenes, con muchas ganas de trabajar. Por eso se resolvieron las cosas, no precisamente por ser jóvenes, sino porque tenían muchas ganas de laborar."

(SP-1, 42 años).

Como ya se mencionó arriba, una complicación central que resaltan los empresarios fue la colusión entre autoridades locales y el crimen organizado. Para resolverla, entre otras cosas, los empresarios reportan que se implementó una acción, juzgada como esencial en el logro de la reducción del delito de extorsión y cobro de piso en la ciudad: la creación de la **Unidad Antiextorsión**.

Tal unidad es considerada por los entrevistados del grupo de personal de seguridad pública y privada como la acción más importante de todas para controlar este delito. Su creación no sólo resolvió el problema de colusión entre las autoridades y las organizaciones criminales, sino que también acotó la desconfianza hacia las autoridades. Este grupo es parte de la Fiscalía del estado, y en sus orígenes estaba conformado por jóvenes con estudios de licenciatura, sin experiencia previa en alguna corporación policial, a los que les fueron aplicados todos los controles de confianza. Se les dio equipo y entrenamiento suficientes, y se contrató asesoría profesional por parte de una unidad similar antiextorsión de Colombia. Desafortunadamente, varios miembros de esta Unidad fueron asesinados. La razón, a juicio de los entrevistados: realizaban buenas investigaciones, que concluían en detenciones. En efecto, esta unidad especializada ha sido importante y útil para controlar y posteriormente reducir la extorsión y el cobro de piso, los empresarios coinciden con el personal de seguridad.

"(…) El cuerpo antiextorsión eran cinco. Pusieron a cinco jóvenes, unos estaban por salir de la universidad, unos acababan de salir de la universidad. Tenemos una reunión (…) Al día siguiente matan a tres, ¿tú sabes lo que es eso? Uno tenía un niño recién nacido y los papás. ¿Qué hizo el gobernador? Podrá ser un malandro, podrá ser un ratero, pero el gobernador mandó a 20, asignó a 20 al cuerpo antiextorsión al día siguiente. Entonces ya era un escuadrón. Los capacitaron, les dieron equipo, les dieron recursos. No tenían ni para la gasolina y les dieron sus camionetas y ahora sí, ¡a trabajar canijos!, e hicieron una labor extraordinaria."

(E-2, 60 años).

El éxito de esta Unidad Antiextorsión se materializó de manera rápida. Los empresarios informan que las detenciones aumentaron significativamente y se desarmaron varias bandas de extorsionadores. En algunos casos se pudo detener a todos los miembros de una banda. En otros casos, se lograba desarticularlos. Las detenciones se realizaban principalmente al momento del pago de la cuota. Esto tuvo un par de efectos en las bandas extorsionadoras: 1) Aumentaron las solicitudes de pago a las víctimas por conducto de depósito bancario y 2) También se intensificaron las amenazas a las víctimas, para efectos de reducir el riesgo de ser detenidos.

La acción anterior demuestra que la **profesionalización y especialización de los cuerpos policiales** sí puede dar resultados. La Unidad Antiextorsión sigue operando en la actualidad, aunque existen algunos reportes de prensa al respecto de la comisión de violaciones de derechos humanos (tortura) por parte de miembros de este cuerpo.

Las **reformas legales** constituyen una de las acciones más celebradas entre los empresarios para poder combatir a las bandas de extorsionadores. Destacan las reformas realizadas al Código Penal del Estado de Chihuahua durante el gobierno de César Duarte, gobernador de Chihuahua entre 2010 y 2016. Estas reformas consistieron en el establecimiento, a solicitud del empresariado y la sociedad organizada, de la prisión vitalicia para los delitos de homicidio doloso cuando fueran asociados al secuestro y la extorsión. Los empresarios opinan que gracias a esta reforma se logró resolver el problema de la **puerta giratoria**, es decir, la idea de que los criminales no eran retenidos por las autoridades. Además, se dice, fue una medida que elevó la denuncia, debido a que brindó mayor protección a las víctimas durante el proceso y, consecuentemente, a los sospechosos se les dificultó vengarse de tales denunciantes. No obstante, los empresarios también expresan su desacuerdo con los cambios recientes al código federal de procedimientos penales, que eliminan precisamente la prisión vitalicia.

Otra acción que se implementó pero que no sigue vigente fue la implementación de una suerte de policía comercial, bajo este esquema: los empresarios se comprometían a pagar la gasolina y el salario de los policías, y el estado ponía las patrullas. Estos policías realizaban patrullajes y visitas programadas a las empresas, para recopilar firmas de asistencia y verificar que no se estuviera cometiendo algún delito de robo o extorsión. Un empresario informa que el programa fue bien recibido, pero que fue descontinuado con el cambio de gobierno en 2010.

> *"(…) Empezó un programa que duró poco. La idea fue: nosotros como comerciantes pagamos la gasolina y el salario de los policías, y el gobierno nos ponía patrullas para que anduvieran aquí en la zona. Tenían que venir a visitar los negocios que tuvieran registrados, venían a levantar una firma para que hubiera presencia y así empezamos y empezamos a trabajar. Poco a poco nos fue ayudando. Nomás que con los cambios de administración y todo eso…"*
>
> **(E-4, 61 años).**

Finalmente, un problema que no cuenta con una solución específica se refiere al **rol de las instituciones bancarias** en la comisión de las extorsiones. Sobre este asunto, el personal de seguridad pública y privada nos informa que los cobros de las extorsiones se realiza en muchas ocasiones a través de depósito bancario, particularmente en instituciones que solicitan pocos requisitos para abrir una cuenta. Mencionan a tiendas departamentales que cuentan con estos servicios bancarios, en especial Elektra, Soriana y Coppel. También se registra el uso de servicios de tarjetas de tiendas de conveniencia, como Oxxo.

> *"(…) Empiezan a utilizar algunas instituciones bancarias. El común denominador es que eran cuentas que se abren con requisitos mínimos. Topábamos con que todo se estaba haciendo con identificaciones falsas o robadas. También nos topamos con algunos ordenamientos legales como el secreto bancario, que provocaban que difícilmente nos proporcionaran información. Se empezó a trabajar con algunas instituciones federales, se nos abrieron algunos portales federales en donde se atendían las peticiones que se hacían por parte de las autoridades en un tiempo menor. Tuvieron que participar muchas instituciones para poder ir*

regulando todo esto. Sin embargo, en el tema de los requisitos mínimos con los que se puede aperturar una cuenta, a la fecha no se ha podido hacer algo."

(SP-1, 37).

La forma de abrir una cuenta para recibir depósitos por extorsión es a través del robo de una identificación oficial y/o bien la clonación de una tarjeta robada, sobre la cual se apertura la cuenta. Para acotar este procedimiento, se ha intentado colaborar con instituciones públicas, pero los efectos del secreto bancario y la facilidad con la que se abren este tipo de cuentas han resultado en la imposibilidad para controlar el delito de extorsión por esta vía.

5.1 Las soluciones desde el empresariado

Si bien el empresariado ha sido central en la implementación de soluciones ofrecidas por las autoridades de seguridad pública –en especial las realizadas en colaboración con la policía federal–, hay otro tipo de soluciones que los empresarios han implementado sin la participación de las autoridades. Son medidas preventivas que también son adoptadas por otros ciudadanos, cuando están en posibilidades de hacerlo.

"(…) Yo vivo en El Paso. Compré una camioneta blindada y traía un guardia armado. Las oficinas las quité de la tienda. Renté una casa en una colonia, ahí donde no se notara."

(E-3, 65 años).

"(…) Cambiar el carro y bajar el perfil en cuanto a joyas, autos, cámaras… Mandé a mis hijos a El Paso. Compramos una casa allá y los mandé para allá porque también hay que tratar de proteger a la familia."

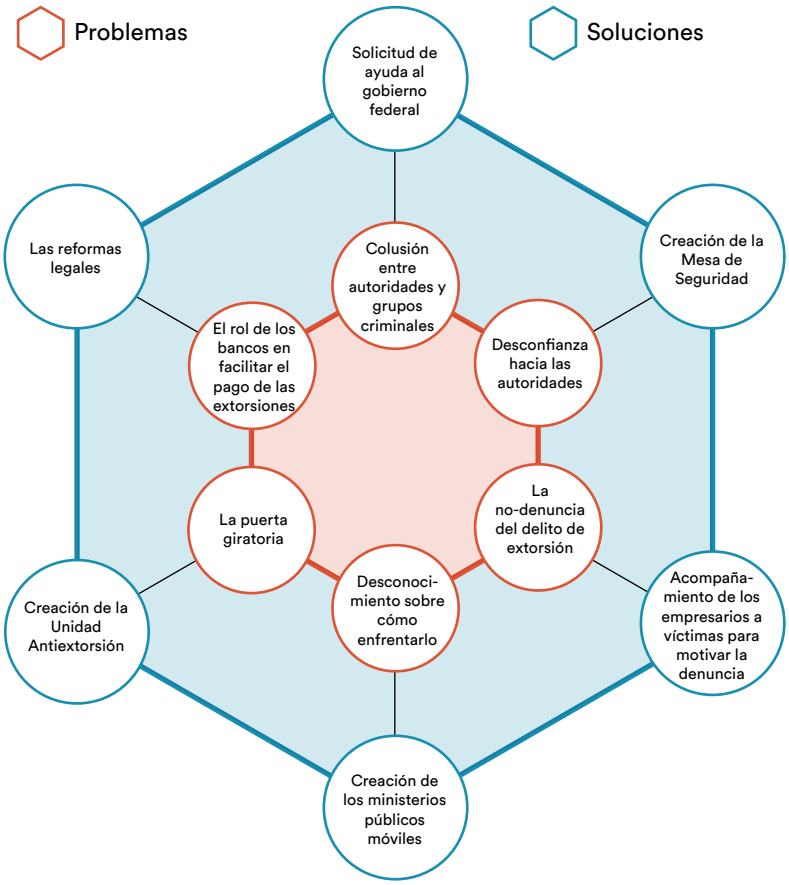
(E-6, 66 años).

"(…) El bajo perfil por ejemplo, la forma en la que nos movemos, la ruta, no estar en las oficinas todo el día… Andamos en las tiendas todo el tiempo. El bajo perfil quiere decir la forma como nos comportamos."

(SP-3, 50 años).

Las soluciones adoptadas consisten en la **contratación de seguridad privada** para la empresa o la persona, la **capacitación del personal** de la empresa y el **cambio de rutas de transporte** hacia/de la empresa. En el rubro de seguridad privada para la empresa, destacan la **adquisición de cámaras de videovigilancia** y el **retiro de logotipos** en los vehículos de la empresa. Y en cuanto a la capacitación del personal de la empresa, se menciona que los empleados ya saben **qué información pueden o no compartir** con desconocidos. También se reporta que la experiencia de haber sido víctima de extorsión provocó el **cambio de residencia** de Ciudad Juárez a otra ciudad. Incluso se habla de mudanza de país.

Gráfico 3. Problemas y soluciones desde/con el gobierno



¿Quiénes son los extorsionadores?

6.1 El perfil

Las personas privadas de la libertad en el Cereso N° 3 por el delito de extorsión que participaron en las entrevistas reúnen un perfil en común: son hombres que se encuentran entre los 23 y 47 años, provienen de estratos socioeconómicos desfavorecidos, y desertaron a temprana edad de la escuela para incorporarse al mercado laboral desempeñándose como trabajadores eventuales en fábricas, restaurantes, empresas, gasolineras y otros negocios.

> *"(…) Cuando salí de la secundaria me metí a trabajar en la obra y ya de la obra me fui al taller mecánico. Por falta de economía."*
>
> **(PPL-10, 23 años).**

Se desarrollaron en familias donde la violencia física, emocional, económica y el abandono estuvieron presentes, condicionando la interacción de sus integrantes.

> *"Pues yo creo el alcohol y la mota, lo cruzaba (al padre) y no sé qué, pues peleaban mucho él y mi mamá. Mi mamá de repente se puso mala y murió de cáncer, murió de cáncer ahí en la casa murió ella, y de ahí pues pura calle, vagancia."*
>
> **(PPL-9, 27 años).**

Si bien en su gran mayoría mencionan no tener antecedentes penales, algunos durante su adolescencia estuvieron involucrados en algún problema que implicó la intervención de alguna autoridad o en edad adulta cumplieron otra sentencia penal. Asimismo, en algunos casos algún familiar directo o cercano estuvo en prisión.

> *"Anteriormente sí, en el 2004, caí allá en Estados Unidos, como en el 2005. Ah, por mota (tráfico) en el cruce del puente. Yo nomás, haga de cuenta que iba ahí a la bodega y les entregaba ahí. Sí, sí deja. Cinco (sentencia), a los dos años, fueron dos años tres meses y aquí en un año salí. Estuve firmando por un año. Pedí mi extradición pa' acá."*
>
> **(PPL-5, 41 años).**

Otra de las características presentes es el consumo de drogas, que generalmente inició desde la adolescencia, y en donde prevalece el uso de la marihuana. Algunos de ellos estaban drogados al momento de realizar los actos de extorsión u otros que se relacionaban con las actividades delictivas a las que se dedicaban.

> *"No, llegaba y les preguntaba: yo vengo de parte de fulano, que qué está pasando, llegaba y los golpeaba, les quitaba lo que pudiera, cosas de valor, cosas que valían el precio del dinero que debían. Es que ya andaba mal, ya en las drogas y eso, ya me hacía hacer cosas que no debía, yo no era así."*
>
> **(PPL-9, 27 años).**

En su gran mayoría la vida en pareja y la paternidad la iniciaron antes de los 25 años y, en algunos casos, tiempo después formaron otras parejas con o sin hijos.

> *"Me casé dos veces. A los 20 años, cuando nació mi niña. Duré cerca de cuatro años más o menos. Cuatro años después (segunda pareja). Con ella tengo un niño de dos años, va a cumplir mi hijo, ahora en mayo. A los pocos días dio a luz (de su ingreso al penal), a los 20 días."*
>
> **(PPL-8, 30 años).**

Los participantes que se reconocen culpables señalan que los motivos que propiciaron su involucramiento en el delito de extorsión fueron los problemas ante las carencias económicas para cubrir necesidades de manutención, salud y recreación en su familia.

> *"Todos miraban que yo anduve batallando sin dinero y ya me decían: vente acá, vamos a ganar más dinero, te invito a trabajar, yo te veo que andas batallando, tienes tu familia, tienes tus hijos, no te dan trabajo… Yo nomás les pregunté: eh, ¿a poco eso les darán con todo eso? —Eh, no simón. Wache cuánto nos va a tocar a cada uno…—. De hecho hasta me regalaron 10 mil. Toma 10 mil nomás por estar aquí…"*
>
> **(PPL-3, 29 años).**

Es necesario mencionar que estas características coinciden en general no solo con el perfil de las personas detenidas durante los operativos de seguridad pública para combatir el delito de extorsión empresarial, llevados a cabo como parte de la estrategia "Todos somos Juárez", sino también con el de las personas privadas de la libertad en los distintos penales del país.

6.2 La detención

Respecto a la detención, todos mencionan que se caracterizó por la violencia ejercida por los cuerpos policiacos e incluso mencionan que fueron víctimas de tortura, de amenazas contra su familia para que agarraran 'la muleta' (para que se confesaran culpables del delito). Asimismo, afirman que fueron exhibidos en medios de comunicación como responsables del delito de extorsión o como parte de una banda dedicada a esta actividad delictiva.

"(…) La tercera vez que voy, ya me estaban esperando los ministeriales ahí afuera del changarro. Llego, toco igual y sale otra persona. Se ve asustada, se ve hasta nerviosa, y dice: '¿Usted es el del dinero? Tenga, tenga, tenga porque me tengo que ir', y ipas!, me cierra la puerta en la cara... Meto el dinero en la parte de atrás de mi short, y cuando empiezo a caminar empieza a andar un carro atrás de mí, y lo primero que pensé fue que me iban a asaltar. Más adelante se me atraviesa el vehículo de una forma violenta, se bajan las dos personas, que eran agentes judiciales, se bajan como malandros, lo único que me dice uno es: 'iVen, hijo de tu tal por cual!' Y imocos!, me pega en el cachete con la pistola! Me empieza a golpear el vato arriba del carro, lo único que hago es defenderme o cubrirme. Me somete la persona que iba en el vehículo, me empieza a decir que los que cobran la cuota son ellos. Me empieza a golpear y a cachetear y ahorcarme con un pedazo de hilo, con una garra."

(PPL-2, 25 años).

6.3 La sentencia

Las sentencias fluctúan entre los 20 y 60 años. Un hecho común es que, al recibir sentencia, la pareja o familia optaron por tomar distancia o alejarse de forma definitiva. Sin embargo, en los casos en que su madre aún vive, cuentan con su apoyo.

"Me dice el abogado: nos estamos yendo al juicio oral, me dice, no te conviene tal juicio, dice, son 70 años los que vas a hacer. Ahora, si tú agarras el abreviado te vamos a dar 30, pero la tercia bajaría a 20. Ignorantemente yo, sin saber nada de esto, digo, bueno, 70 años son muchos, tengo 38, ya no salgo. Me dan 20, tengo 38 salgo a los 50 y tantos… Y me sentencia con 20 años. Me dicen unos amigos: 'Por qué lo hiciste?, ¿qué, no la ganabas?'."

(PPL-7, 38 años).

"Ahorita tengo 23 años (…) (Sentencia) de 60 años (…) (Padre) No, no viene, es muy rara la vez que viene. Pos no quiere, nomás se dio cuenta de la sentencia que me dieron dijo que ya, que yo ya… Mi mamá viene cada ocho días. Mi madre, desde que estoy aquí, no me ha fallado ni una sola vez. Cuando caí, mi chava tenía cuatro meses de embarazo… Nomás me duró tres años. Se dio cuenta que me sentenciaron y usted sabe que miran que son muchos años… (Hijo) El mes pasado cumplió los cuatro. Sé que sí se da cuenta pero no le quiero explicar, por eso hay veces que no me gusta que me lo traigan porque siento más feo, que me lo traigan y… (se entrecorta la voz)"

(PPL-10, 23 años).

Lecciones aprendidas

Son varias las lecciones aprendidas a partir del caso de estudio de los empresarios en Ciudad Juárez contra la extorsión y el cobro de piso. **Las lecciones aparecen por vía de los aciertos y los fallos**.

En términos de los aciertos, lo primero que enseña la experiencia de los empresarios de Ciudad Juárez es que **el problema de la extorsión y el cobro de piso no puede ser enfrentado sin la colaboración cercana y amplia entre empresarios y autoridades.** Lo segundo es que los problemas pueden resolverse de manera más efectiva cuando se aplican varias soluciones contra ellos y a la vez. Por ejemplo, el problema de colusión entre autoridades y organizaciones criminales pudo contenerse (que no eliminarse) por la vía conjunta de tres acciones: 1) La solicitud de apoyo al Gobierno federal, 2) La creación de la Mesa de Seguridad y 3) La creación de una nueva e independiente unidad policial especializada antiextorsión.

A su vez, cada una de estas acciones influye en la resolución de otros problemas. La Mesa de Seguridad, por ejemplo, logró reducir la desconfianza entre autoridades y empresarios, además de ayudar a conducir el apoyo económico que se recibió dentro de la amplia estrategia Todos Somos Juárez. Otro ejemplo se revela en la forma con que se enfrentó el problema de la no denuncia. La acción de acompañamiento por parte de empresarios a víctimas de extorsión y cobro de piso, junto con la creación del Ministerio Público móvil, impulsó las denuncias. Pero no sólo eso: los empresarios indican que las reformas legales logradas (por ejemplo, la prisión vitalicia), además de desincentivar la comisión de delitos, coadyuvaron en aumentar el número de denuncias y contribuyeron a reducir el problema de la puerta giratoria.

Otra lección valiosa respecto los aciertos cometidos y los efectos de sinergia que puede tener la implementación de diferentes acciones/soluciones a diferentes problemas –y que es la lección posiblemente más celebrada por los empresarios, además de las reformas legales–, surge de la **Unidad Antiextorsión**. La creación de la unidad tuvo tres efectos (o logros) significativos: 1) Ayudó a reducir la extorsión y cobro de piso por la vía de las detenciones y desarticu-

lación de varias bandas criminales, 2) Ayudó en construir confianza entre autoridades y empresariado de la ciudad (a través de resultados), y 3) Le dio la vuelta al problema de la colusión entre la policía local y el crimen organizado.

Otras lecciones se deducen de los fallos –especialmente en etapas tempranas– a la hora de enfrentar a las organizaciones criminales extorsivas. Entre ellos, los que son producidos por **la evidente incapacidad de las instituciones de seguridad pública y justicia en el estado**.

En Ciudad Juárez la incapacidad parece articularse a través de tres factores centrales: 1) La colusión entre policía y crimen organizado, 2) La falta de confianza entre empresarios y autoridades, y 3) La falta de experiencia sobre cómo enfrentar este delito. Estos factores no sólo fueron determinantes para permitir el auge de la extorsión empresarial en la ciudad; además, fueron precursores de la acelerada expansión del crimen organizado, especialmente por la vía del narcotráfico y la guerra contra él.

Así, estos **factores determinantes y precursores**, incubados en la debilidad de las instituciones de seguridad y justicia en Ciudad Juárez, pueden concebirse como **factores de riesgo de extorsión** contra las empresas. Y esa relación de consecuencia es aplicable en otras ciudades o regiones del país donde existan las condiciones que existieron en Ciudad Juárez en su momento.

Es importante comprender que **los factores de riesgo, una vez resueltos, son factores de protección** contra el delito. En Ciudad Juárez, la extorsión pudo enfrentarse y contenerse, aunque no eliminarse por completo, por esos mismos factores de riesgo que fueron transformados en fortalezas.

Otras lecciones aprendidas se derivan del análisis del **perfil de la empresa víctima** y de su localidad, del ***modus operandi* del delito** y la **conformación del grupo criminal**.

Sobre el primer aspecto, queda clara la necesidad de una política de prevención situacional del delito a través de la mejora de los aspectos sociales y físicos de las colonias en donde operan los empresarios, en especial, los microempresarios. Tanto la disminución de riñas entre vecinos como la eliminación de grafitis y acciones de vandalismo pueden ayudar a reducir la extorsión y el cobro de piso contra los microempresarios. Una teoría criminológica, conocida como de 'ventanas rotas', nos enseña que una mayor presencia de señales de desorden social y físico motiva a los delincuentes a elegir más objetivos del delito, por una percepción de menores controles formales (policía) e informales (cuidado de los vecinos) del delito. Los resultados del análisis estadístico realizado en Ciudad Juárez confirman tal teoría.

Sobre el segundo aspecto, el *modus operandi* del delito, queda claro que éste se ejecuta en cuatro fases: **selección de la víctima**, **contacto con la víctima**, **amenaza y negociación**, y **realización del pago**. Es en la primera, posiblemente, cuando el empresario puede tener más control. Por ello, una medida preventiva sensata, y que ya se está implementando, es la capacitación del personal, para evitar compartir información sobre la empresa. Los testimonios presentados por los sentenciados nos enseñan que la selección de la víctima no es aleatoria en ningún caso. Y que la selección se realiza, al parecer, con base en la cantidad y calidad de información que se tenga sobre la víctima.

Así, es factible la comisión del delito en las dos primeras fases. Detener la consumación del delito en las dos segundas fases es notablemente más difícil. Hay que enfatizarlo: las amenazas se cumplen, por lo que los esfuerzos de prevención deben enfocarse en no llegar a esa fase.

Finalmente, en lo que toca a la organización criminal, la evidencia que reunimos se agrupa en seis aspectos: 1) No todas las extorsiones contra los empresarios son cometidas por grupos criminales; algunas pueden efectuarse por conducto individual, por ejemplo, exempleados, vecinos, etcétera; 2) Los grupos criminales dedicados a la extorsión y el cobro de piso no parecen dedicarse solamente a ese delito, sino también a otros, de naturaleza organizada; 3) Son grupos amplios; 4) Los roles de los miembros están bien definidos; 5) Las organizaciones, en ocasiones, contratan a personas fuera del grupo criminal para encargarse de algunos roles, en especial el de cobro de la extorsión, cuando ésta se realiza por medios electrónico, y 6) Los miembros de los grupos criminales provienen de contextos familiares desfavorables. Tanto los datos estadísticos como los testimonios ofrecidos por ellos mismos muestran un contexto de falta de oportunidades, de abuso de alcohol y drogas en el hogar, de embarazo temprano, y de presiones económicas.

Dos lecciones se desprenden de lo anterior: 1) Que la prevención del delito de extorsión no es independiente de lo que se acometa en la prevención de crimen organizado en su conjunto, y 2) Que la falta de oportunidades, aunada a una descomposición socio-política de una ciudad, puede determinar la aparición y el auge de este delito.

Para concluir, y en especial para hablar sobre lo que puede suceder en el futuro inmediato con respecto al delito de extorsión y cobro de piso en Ciudad Juárez, dejamos el testimonio de un empresario, que sintetiza de manera inmejorable: "En seguridad no hay victorias permanentes. Esto debe ser un trabajo."

Referencias

Alarcón, C. y Gil y Partido, O. (2017). [Fecha de consulta: 12 de junio de 2019] Disponible aquí.

Angrosino, M. (2012). *Etnografía y observación participante en investigación cualitativa.* España: Morata

Arratia, E (2017). "Todos somos Juárez. *Competition in state-making* y la guerra contra el narcotráfico" (2006-2012). Revista Española de Ciencias Políticas, Núm. 43. Marzo 2017, pp. 83-111 [Fecha de consulta: 1° de mayo de 2019]. Disponible aquí.

Azzis, A. (2012). "Violencia y destrucción en una periferia urbana. El caso de Ciudad Juárez, México". [Fecha de consulta: 7 de junio de 2019] Disponible aquí.

Comité de Familiares de Detenidos Desaparecidos Hasta Encontrarlos (2017). [Fecha de consulta: 15 de junio de 2019] Disponible aquí.

Denzin, N. y Lincoln (2011). *El campo de la investigación cualitativa.* México: Gedisa

Enríquez Rubio, H. (2007). *El pluralismo jurídico intracarcelario.* México: Porrúa

Herrera, L. (2016). "El reino del cobro de piso". *Reporte Índigo*. [Fecha de consulta: 13 de enero de 2020] Disponible aquí.

Hurtado, L y Delgado, J. (2013). "La Guerra contra la Delincuencia Organizada durante el sexenio 2006-2012 y el respeto a los Derechos Humanos en México". [Fecha de consulta: 5 de junio de 2019] Disponible aquí.

Inegi (2019). Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (Envipe 2019) [Fecha de consulta: 13 de enero de 2020] Disponible aquí.

Encuesta Nacional de Victimización de Empresas (ENVE, 2018). [Fecha de consulta: 1 de junio de 2019] Disponible aquí.

Encuesta Nacional de Población Privada de la Libertad 2016. [Fecha de consulta: 12 de junio de 2019] Disponible aquí.

Mosso, R. y Belmont, J.A. (2019). "El cobro de piso está fuera de control en poblados serranos". *Milenio*. [Fecha de consulta: 13 de enero de 2020] Disponible aquí.

Ortega, R. y Somuano, M. (2015). "El periodo presidencial de Felipe Calderón Hinojosa". [Fecha de consulta: 17 de junio de 2019] Disponible aquí.

Payán, T. (2011). "Ciudad Juárez: La tormenta perfecta". [Fecha de consulta: 20 de mayo de 2019] Disponible aquí.

Saúl, L. (2015). "Pagas o fuego". *El Universal*. [Fecha de consulta: 13 de enero de 2020] Disponible aquí.

Strauss, A. y Corbin, J (2002) *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada.* Editorial Universidad de Antioquia.

Tarrés, M. (2008). *Observar, escuchar y comprender. Sobre la tradición cualitativa en la investigación social.* México: Miguel Ángel Porrúa

Vilalta. C. y Fondevila, G. (2013). *Perfiles Criminales I. Frecuencias y descripciones.* México: CIDE

Anexo

A1. Metodología del Análisis cualitativo

El levantamiento de la información se realizó a través de una metodología cualitativa que pondera las características de los individuos y los procesos y significados, elementos que no pueden ser medidos cuantitativamente. El punto de vista de los individuos es relevante para comprender su interpretación y el significado de sus experiencias. Para ello, la entrevista y observación minuciosas son técnicas que permiten acercarse con mayor profundidad a la perspectiva de los actores involucrados, al formular preguntas que permiten destacar cómo la experiencia social es creada y dotada de sentido por medio de la palabra (Denzin y Lincoln, 2011).

Técnicas aplicadas

La entrevista es una técnica indispensable para explorar y profundizar sobre temas específicos de la realidad social. Puede definirse como una situación creada para establecer un diálogo formal que se centra en el problema a investigar. A través de la interacción que se establece con el participante, se pretende comprender a detalle sus percepciones o profundizar sobre su conocimiento de situaciones pasadas o presentes (Tarrés, 2008; Restrepo, 2016). En este caso, tomando en cuenta que sólo se tendría una sesión limitada por un tiempo determinado con cada participante, se utilizó una de las variantes de la entrevista: la semiestructurada –en donde se elabora un guion con distintas áreas temáticas que abordan el problema de interés a través de preguntas preestablecidas–, que favorece que el diálogo se centre en el problema a investigar y que el participante se exprese con libertad para definir el contenido del diálogo (Tarrés, 2008).

Tomando en cuenta lo anterior, el proceso que se siguió fue promover un ambiente de confianza –más que necesario por el involucramiento de los participantes en el delito de extorsión– a través de una breve charla informal antes de iniciar la sesión y empezar a registrar la entrevista. *Se favoreció y permitió que cada participante expresara lo que sabe, lo que piensa, lo que cree, lo que siente, lo cual favoreció la reconstrucción de su experiencia del delito de extorsión a través del lenguaje.*

Una técnica complementaria fue la observación. En este caso la relación que se estableció con los participantes fue en calidad de 'investigación'; el rol de observación que se asumió fue de **observador-participante**, que consiste en realizar observaciones durante periodos breves (Angrosino, 2012). La observación se centró de forma general en el contexto, en los lugares donde se realizaron las entrevistas y las actitudes de los participantes durante la sesión. Lo anterior permitió comprender con mayor profundidad los efectos del delito de extorsión en su vida cotidiana, y de la violencia sufrida en la población en general. Asimismo, facilitó la identificación de expresiones, miradas, movimientos de manos y silencios –que en más de una ocasión fueron contradictorios con sus respuestas– en los participantes.

Instrumentos

Se diseñaron dos tipos de entrevistas semiestructuradas: una destinada a los empresarios víctimas del delito y otra para personas privadas de la libertad. La primera se integró por 42 preguntas organizadas en siete áreas temáticas.

La entrevista semiestructurada dirigida a las personas privadas de la libertad se organizó en nueve áreas temáticas, conformadas por un total de 67 preguntas.

Cuadro A1. Áreas temáticas de las entrevistas

Empresarios	Personas privadas de la libertad	Personas que laboran en el ámbito de la seguridad
1. Datos sociodemográficos	1. Datos sociodemográficos	1. Datos sociodemográficos
2. Empresa	2. Detención	2. Empresa
3. Extorsión	3. Delito	3. Extorsión
4. Extorsionador/a	4. Extorsionado	4. Extorsionador/a
5. Cumplimiento de las exigencias	5. Cumplimiento de las exigencias	5. Cumplimiento de las exigencias
6. Denuncia	6. Botín	6. Denuncia
7. Medidas de seguridad adoptadas	7. Denuncia	7. Medidas de seguridad adoptadas
	8. Medidas de seguridad adoptadas por la víctima	
	9. Medidas de seguridad adoptadas por el ejecutor del delito	

Elaboración propia con la información de los guiones de las entrevistas.

Como se explica más adelante, durante el trabajo de campo se incorporaron participantes que laboran en el ámbito de la seguridad, por lo que con base en la flexibilidad que caracteriza a la metodología cualitativa, en el momento de realizar la entrevista se formalizaron ajustes y se centró la atención en ocho áreas temáticas.

En el cuadro A1 se presenta las áreas temáticas de cada entrevista semiestructurada.

Análisis de la información

En el análisis de la información recabada se utilizó la técnica de la **teoría fundamentada**, cuyo proceso se caracteriza por una secuencia no lineal. La 'ruta' se mueve entre los datos y la construcción teórica, la realidad y las ideas derivadas de la misma. Siguiendo lo establecido por Strauss y Corbin (2002), el acercamiento con la información fue gradual hasta llegar al análisis detallado línea por línea, proceso en el que se utilizaron otras herramientas y procedimientos de forma simultánea para generar categorías iniciales y sugerir las relaciones entre ellas.

La 'ruta' de análisis de la información fue la siguiente:

a) *Transcripción literal de las 22 entrevistas*. Es importante mencionar que, debido a los modismos, entonación de las palabras o ruido en el ambiente, este proceso fue, en algunos casos, complejo.

b) *El segundo paso fue dar una lectura completa y minuciosa para codificar los grandes temas*, es decir, identificar y señalar todos aquellos segmentos que de forma obvia hacían referencia a las áreas temáticas de la entrevista. Como primer resultado de este acercamiento se obtuvo la información general de los informantes, que se presenta en el apartado Trabajo de campo.

c) Después de 'encarrilar' las entrevistas, que fue un trabajo más bien deductivo al contar con la referencia de los grandes temas, se procedió a la *codificación fina.* A través de la lectura se examinó lo específico, no sólo en sus detalles descriptivos, sino también en lo analítico para descubrir propiedades, dimensiones, condiciones y consecuencias (quién, qué, cómo, cuándo y por qué) (Strauss y Corbin, 2002).

d) Finalmente, se establecieron *las categorías que se usarían para codificar y clasificar la información* que, de acuerdo con el principal postulado de esta técnica de análisis, no podían ser establecidas antes de realizar esta tarea. Posteriormente, las ideas fueron tomando forma y permitieron crear la teoría.

Trabajo de campo

El trabajo de campo se realizó en Ciudad Juárez, Chihuahua, del domingo 7 al martes 16 de abril del 2019, en un horario aproximado de 9:00 a 18:00 horas. La planeación para la recopilación de la información se

organizó con dos poblaciones de interés: empresarios que han sido víctimas del delito de extorsión y personas sentenciadas en el Centro de Readaptación Social N° 3 (Cereso N° 3), por la comisión del delito citado.

Es importante mencionar que a cada participante se le garantizó el anonimato de su testimonio, por lo que los empresarios serán identificados por la literal *E;* quienes laboran en seguridad pública con las literales *SP*; quienes laboran en seguridad privada con las literales *SP* y para identificar en general a las personas privadas de la libertad se utilizarán siglas *PPP,* para aquéllos que están sentenciados por el delito de extorsión.

En un primer momento, como se observa en el Cuadro A2, se tenía planeado realizar entrevistas individuales con víctimas y victimarios, así como llevar a cabo un grupo focal con los primeros. Sin embargo, esta actividad fue suspendida a última hora por decisión de los empresarios.

Cuadro A2. Primer cronograma de trabajo

Lunes 8	Martes 9	Miércoles 10	Jueves 11	Viernes 12
E-1 E-2		PPL-1 PPL-2 PPL-3 E-3	PPL-4 PPL-5 PPL-6	PPL-7 PPL-8 PPL-9 PPL-10 Grupo focal

Elaboración propia

Durante el trabajo de campo se incorporaron otros participantes, como una persona que laboró en seguridad pública y ocupó un cargo relevante en relación con la erradicación del delito de extorsión –actualmente tiene una empresa de seguridad privada–. También otra persona que se desempeña en seguridad pública y actualmente ocupa un cargo importante en dicha institución; y otras dos que laboran en seguridad privada en empresas comerciales, así como otros empresarios. Cabe detallar que en una entrevista participaron dos empresarios y, en otra, las dos personas dedicadas a la seguridad privada de empresas comerciales.

Como se observa en el Cuadro A3, se realizaron ajustes al cronograma de trabajo y, debido al breve tiempo con el que se contaba en el traslado entre una entrevista y otra, se solicitó a las autoridades del Sistema Penitenciario de la entidad autorización para ingresar también el día lunes 15 y poder concluir el número de entrevistas programadas con PPL. En una reunión previa al ingreso al Cereso N° 3 una de las funcionarias solicitó el guion de entrevista, para conocimiento del director del penal. Comentó que se invitaría a participar a las PPL sentenciadas por el delito en cuestión, pero no se garantizaba que accediera el número requerido.

Cuadro A3. Segundo cronograma de trabajo

Lunes 8	Martes 9	Miércoles 10	Jueves 11	Viernes 12	Lunes 15
E-1 E-2	SP-1 E-3 E-4 S*	PPL-1 PPL-2 E-5 ** E-6** SP-2 *** SP-3*** E-7	PPL-3 PPL-4 PPL-5 SP-4 E-8	PPL-6 PPL-7 PPL-8 E-9	PPL-9 PPL-10 PPL-11

Elaboración propia.

S*Encuentro con autoridad del Sistema Penitenciario de la entidad para acordar presentación con el director del Cereso el día miércoles 10 y requisitos de ingreso.

E**Ambos participaron en la entrevista.

S***Ambos participaron en la entrevista.

Cuestionario 1. Empresarios

Fecha:

Sociodemográficos

¿En qué año nació?

¿Qué estudios tiene? (sin educación formal, primaria, secundaria, preparatoria, universidad, posgrados)

¿Sexo?

Empresa

¿Qué tipo de empresa dirige? (micro, pequeña, mediana, grande)

¿Cuál es su área de actividad principal?

¿Dónde está ubicada? Municipio:

¿Qué cargo desempeña usted en la empresa?

Extorsión

¿Usted ha sido víctima de extorsión?

¿En qué año y mes comenzó la extorsión?

¿Actualmente continúa o ya terminó la extorsión?

¿Cuánto tiempo lleva o duró la extorsión?

¿Con quién realizó el primer contacto el extorsionador? (usted, familiar, tercero, autoridad, otro/especificar)

¿Por qué medio el extorsionador estableció el primer contacto? (personalmente, por teléfono, por correo electrónico, por escrito, otro/especificar)

¿Usted recuerda algún rasgo físico del extorsionador, teléfono, correo u otro dato?

¿Con qué frecuencia se dan o dieron los contactos? (diario, varias veces a la semana, semanal, varias veces al mes, mensual, menos de una vez al mes/especificar)

¿El extorsionador se comunica o comunicó a una hora o día en particular? ¿Qué día y hora?

¿Cuál fue la exigencia inmediata que le hizo el extorsionador?

¿En qué consistió la amenaza que le hicieron para extorsionarlo?

¿Cómo se efectuó la negociación para el cumplimiento de la exigencia? (personal, a través de un negociador especializado –contratado–, por alguna autoridad o corporación de seguridad, otro/especificar)

¿Cuánto tiempo duró el proceso de negociación?

¿La negociación fue...? (siempre con la misma persona, con la participación de dos o más personas, otro/especificar)

Extorsionador/a

¿Era hombre o mujer?

¿Era menor de edad, adulto, o de la tercera edad?

¿Se presentó con algún cargo o función? ¿Cuál?

¿Hizo referencia de pertenecer a alguna organización delictiva? ¿Cuál?

¿Cómo fue la postura de esta persona para negociar? (siempre violenta, negociadora, otro/especificar)

Cumplimiento de las exigencias

¿Usted cumplió con la demanda del extorsionador?

¿Por qué medio realizó el pago?

¿Tuvo represalias?

¿Cuál fue la represalia?

¿Cómo se cubrió o dio cumplimiento a la demanda?

Compromiso de pagos periódicos (monto y período)

Suma de dinero (monto y plazo)

Pago en especie (cuál)

Traslado de dominio de bienes (características)

Oferta de productos, bienes y servicios (¿cuáles?)

Lavado de dinero

Denuncia

¿Denunció el hecho ante la autoridad?

¿La autoridad inició una investigación?

Por lo que sabe, ¿los agresores fueron detenidos o no?

En general, ¿qué tan satisfecho o insatisfecho quedó usted con la forma en que se tramitó su denuncia? (muy satisfecho, satisfecho, insatisfecho, muy insatisfecho). ¿Por?

¿Por qué no denunció?

Medidas adoptadas

Ante la amenaza o el delito del que usted fue víctima, ¿adoptó alguna medida específica?

¿Qué medida adoptó usted? (seguridad privada, mudanza personal, abandono o venta de su empresa o negocio, otro/especificar)

¿Tiene algún otro comentario sobre este tema?

Cuestionario 2. Sentenciados por extorsión

Fecha:

Sociodemográficos

¿En qué año nació?

¿Qué estudios tiene? (sin educación formal, primaria, secundaria, preparatoria, universidad, posgrados)

¿Sexo?

¿Tiene hijos? ¿Viven con usted?

¿Donde vivía antes de ser detenido?

¿Qué tipo de vivienda era? ¿Era propia, rentada, prestada, etcétera?

¿Qué trabajo tenía antes de ser detenido?

¿Cuánto ganaba en su trabajo?

Detención

¿Cuándo lo detuvieron?

¿Cómo lo detuvieron? ¿Fue parte de un operativo?

¿Lo detuvieron solo a usted o a alguien más?

¿Quiénes lo detuvieron? ¿Qué policía era?

¿A dónde lo llevaron?

¿Qué pasó después? (interrogaron, golpearon, confesó, llegó a un acuerdo, era parte de una banda y delató a los demás, etcétera)

¿Qué pruebas presentaron para inculparlo?

Delito

¿De qué delito lo acusan?

¿Cuántos años de sentencia le han dado?

¿Cómo comenzó a participar en ese delito? (¿Lo invitaron? ¿Quién? ¿Cómo? ¿Se le ocurrió a usted? ¿Comenzó solo?)

¿Por qué comenzó a participar de ese delito?

¿Era parte de un grupo o banda? ¿Qué rol tenía?

¿Cuánto tiempo duró en esa actividad?

¿Qué fue lo primero que hizo?

¿Cómo elegían a sus víctimas? ¿Cómo conseguían información de la víctima?

¿Cómo las contactaba? ¿Con quién realizaba el primer contacto? (víctima, familiar, tercero, otro/especificar) ¿Cómo conseguía los datos? (teléfonos, direcciones, etcétera).

¿Por qué medio establecía el primer contacto? (personalmente, por teléfono, por correo electrónico, por escrito, otro/especificar)

¿Era por teléfono/celular?, ¿dónde compraba los celulares?, ¿cuánto tiempo los usaba?

¿Con qué frecuencia se daban los contactos? (diario, varias veces a la semana, semanal, varias veces al mes, mensual, menos de una vez al mes/especificar)

¿Usted se comunicaba a una hora o día en particular? ¿Qué día y hora?

¿Cuál era la exigencia inmediata que hacía?

¿Usted se presentaba con algún cargo o función en la banda? ¿Cuál?

¿Hacía referencia de pertenecer a alguna organización delictiva? ¿Cuál?

¿En qué consistía la amenaza que hacían?

¿Cómo se efectuaba la negociación para el cumplimiento de la exigencia? (personal, a través de un negociador especializado –contratado–, por alguna autoridad o corporación de seguridad, otro/especificar)

¿Cuánto tiempo duraba el proceso de negociación?

¿La negociación era...? (siempre con la misma persona, con la participación de dos o más personas, otro/especificar)

¿Cómo era su postura para negociar? (siempre violenta, negociadora, otro/especificar) ¿Qué decía? ¿Por qué decía eso?

¿Fueron perfeccionando sus métodos para extorsionar?

¿Cómo? ¿Qué mejoraron?

¿A cuánta gente extorsionaban al mismo tiempo?

¿A cuánta gente extorsionaron en total?

Extorsionado

¿Era hombre o mujer?

¿Era menor de edad, adulto o de la tercera edad?

¿Cómo reaccionaban las víctimas? (miedo, enojo, etcétera)

¿Qué tipo de empresario era? (grande, mediano, chico) ¿Qué empresa tenía?

¿Tenía seguridad?

Cumplimiento de las exigencias

¿Se cumplían sus exigencias?

Desde el inicio de la extorsión, ¿cuánto tardaban en pagar las víctimas?

¿Por qué medio se realizaba el pago?

¿Cómo recogía el pago? ¿Cuál era el procedimiento? ¿A dónde llevaban el dinero? ¿cómo lo repartían?

¿Hubo represalias de su parte (cuando no se cumplieron sus exigencias)

¿Cuál era la represalia? ¿Qué hicieron?

¿Cómo daban cumplimiento a la demanda?

Compromiso de pagos periódicos (monto y período)

Suma de dinero (monto y plazo)

Pago en especie (cuál)

Traslado de dominio de bienes (características)

Oferta de productos, bienes y servicios (¿cuáles?)

Lavado de dinero

Botín

¿Cuánto conseguían en promedio de botín?

¿Cuánto le tocaba a usted?

¿Qué hacían con el dinero recaudado o el botín? ¿En qué lo gastaban?

¿Compraban algo?

¿En qué lo invertían?

Denuncia

¿Sabe si los extorsionados denunciaban el hecho ante la autoridad?

¿Sabe si las autoridades iniciaban una investigación?

¿Usted se dio cuenta que era investigado en algún momento?, ¿quiénes lo investigaban?

¿Alguno de los extorsionados estuvo en el proceso judicial?

Medidas adoptadas por la víctima

Ante la amenaza, ¿sabe si la víctima adoptó alguna medida específica para protegerse?

¿Qué medida adoptó la víctima? (seguridad privada, mudanza personal, abandono o venta de su empresa o negocio, otro/especificar)

¿Sabe si la víctima cambió sus rutinas de vida?

Medidas adoptadas por usted

Desde que comenzó a participar de este delito, ¿adoptó alguna medida específica para protegerse o proteger a su familia?

¿Qué medida adoptó? ¿Qué hacía?

¿Cambió sus rutinas de vida o de su familia?

¿En algún momento pensó que lo iban a detener?

Final

¿Tiene algún otro comentario sobre este tema?

A2. Metodología del Análisis Cuantitativo

Objetivos del levantamiento

Los objetivos son los de obtener información cuantitativa de condiciones sociales, económicas y de inseguridad que ocurren en los alrededores de las microempresas de Ciudad Juárez, Chihuahua. Algunas variables de interés son:

- Percepción de los problemas que afectan a las microempresas.
- Percepción de la inseguridad en la localidad.
- Dinámica social.
- Distintas expresiones de violencia en los alrededores.
- Delitos sufridos por las microempresas.

El cuadro (A4) de abajo muestra los detalles específicos de la metodología desarrollada.

El personal encargado se organizó como lo muestra el cuadro A5.

Cuadro A5. Personal para trabajo de campo

Coordinador de proyecto	1 coordinador
Analista	1 analista
Coordinador de campo	1 coordinador
Supervisores	2 personas
Encuestadores en campo	5 personas
Codificadores y capturistas	2 codificadores y 2 capturistas

Se utilizó la siguiente fórmula para un muestreo cualitativo de poblaciones finitas:

$$n = \frac{N\, Z^2\, p * q}{r^2\,(N - 1) + Z^2\, p * q}$$

Dónde:

n= tamaño de muestra
N= tamaño de la población
Z= valor en las tablas estadísticas que garantiza realizar las estimaciones con una confianza prefijada
p= proporción aproximada del fenómeno en estudio en la población de referencia
q= (1-p)
r= error relativo máximo esperado

Cuadro A4. Metodología de análisis cualitativo

Población objetivo	Dueños o nivel jerárquico más alto de las microempresas.
Técnica de recopilación de información	Encuesta cara a cara dentro de las microempresas seleccionadas.
Instrumento de recopilación de información	Cuestionario impreso.
Días de levantamiento en campo	20 al 27 de mayo de 2019.
Tamaño de muestra	381 entrevistas completas.
Marco muestral	Unidades económicas de Ciudad Juárez que tiene a lo más 10 trabajadores. Ésta se obtiene de Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) de Inegi.
Esquema de selección	Selección aleatoria sistemática.
Confianza y error máximo	El diseño de muestra garantiza que en al menos 95 de cada 100 veces, el error no sobrepasa +/- 5% para las estimaciones generales.
Duración de entrevista (promedio)	Aproximadamente 13 minutos.

Considerando que el universo de comercios en Ciudad Juárez que tiene de 0 a 10 trabajadores es de 37,532; un nivel de confianza de 95% (Z= 1.96); una probabilidad máxima (.5) y un error relativo máximo esperado del 5%, se obtiene un tamaño de muestra de 380 casos.

$$n = \frac{37{,}532 * (1.96)^2 (0.5 * 0.5)}{(0.05)^2 (37{,}532 - 1) + (1.96)^2 (0.5 * 0.5)}$$

El ponderador final se generó como el inverso de la probabilidad conjunta de que una unidad económica haya sido seleccionada (UPM). Esta probabilidad se ajusta de acuerdo con la distribución de la muestra y así calcular factores de expansión adecuados. El ponderador incluye el ajuste por no respuesta.

$$w_{hj} = \frac{1}{\pi_{hj}} F_{nr}$$

Donde:

W_{hj}: Probabilidad de selección de la unidad económica j del estrato h

F_{nr}: ajuste por no respuesta

$j = 1, \ldots, N_{hi}$

$h = 1,2$

El ponderador se puede interpretar como la cantidad de unidades económicas en la ciudad de estudio que representa una unidad económica en la muestra.

Modelo conocimiento de extorsión

Se hicieron dos modificaciones a los modelos. La primera fue la inclusión del correlativo de estatus víctima del delito, por cualquier delito, durante el año anterior, como variable de control en el modelo completo. Esto se hizo para controlar la posible correlación entre haber sido víctima de un delito y el reporte de conocer experiencias similares en los alrededores del negocio. La segunda fue la inclusión del correlativo de estatus víctima de una extorsión también como variable de control. Esto se hizo por los motivos anteriores y para saber si el tipo de victimización por extorsión constituye un elemento de conocimiento de tales hechos en los alrededores. Cabe la posibilidad de que los empresarios extorsionados conozcan de otros negocios víctimas del delito, y en específico de otras extorsiones.

Efectos marginales promedio

El efecto marginal expresa cómo cambia una variable dependiente cuando de forma controlada y predecible modificamos una variable explicativa o independiente. Esto ocurre bajo el supuesto de que otros factores o variables del modelo se mantienen constantes. Estadísticamente, cuando se tiene un conjunto significativo de datos de los cuales se busca conocer el efecto marginal, se puede determinar el efecto marginal promedio.

Incidencias en campo

En algunas entrevistas se observó la vigilancia de personas en las calles, que mantenían su celular en uso y seguían el avance del equipo encuestador. En la colonia Azteca, una de las más alejadas al centro de la ciudad, se observaron grupos de jóvenes 'cholos' en la esquina observando y, al parecer, reportando por celular la actividad de los encuestadores.

Al tomar fotografías a los negocios, la población del lugar observa con atención y en una ocasión cuestionaron al encuestador sobre la razón de las fotos y criterios de selección de negocios.

Los entrevistados se contradijeron cuando expresaron en menciones espontáneas que la inseguridad es alta, pero durante la entrevista, negaron que exista el cobro de piso y entonces refirieron que no existía inseguridad.

La pregunta sobre el cobro de piso generó incomodidad entre los entrevistados, por lo que los encuestadores percibieron que no se contestaba con confianza y sinceridad. También, el personal encuestador se vio cuestionado acerca del propósito de preguntar acerca del cobro de piso e incluso se le cuestionó sobre si se ejecutarían acciones contra los cobradores de piso.

Algunas personas manifestaron de forma voluntaria su deseo de participar en la encuesta, aunque a primera vista no eran parte de ningún tipo de negocio o comercio; este inusual interés por ser encuestados provocó la retirada del equipo de campo de esas colonias.

Los últimos cuatro días del proyecto se dividió al equipo de campo en grupos de tres personas, por motivos de seguridad.

Cuadros

Cuadro A6. Pruebas de significancia sobre la percepción de extorsión alrededor del negocio

Variable	Estadístico Chi-cuadrado
Dueño	5.867**
Tamaño de la empresa	0.001
Tiempo operando (años)	4.086**
Desorden social	2.329
Desorden físico	0.004
Servicios públicos deficientes	0.654
Desconfianza en los vecinos	4.423**
Frecuencia del patrullaje	1.708
Efectividad del patrullaje	3.783**

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Cuadro A7. Catálogo de variables en el análisis de victimización delictiva

Variable	Min	Max	Codificación
Extorsión	0	1	No (0) Sí (1)
Dueño	0	1	No (0) Sí (1)
Tamaño	0	20	Número de empleados
Tiempo	1	4	Menos de 1 año (1) De 1 a 3 años (2) de 3 a 5 años (3) Más de 5 años (4)
Servicios públicos	1	5	Muy bien (1) Bien (2) Regular (3) Mal (4) Muy mal (5)
Desorden social*	1	4	Nada frecuente (1) Poco frecuente (2) Algo frecuente (3) Muy frecuente (4)
Desorden físico*	1	4	Nada frecuente (1) Poco frecuente (2) Algo frecuente (3) Muy frecuente (4)
Desconfía vecinos	0	1	No (0) Sí (1)
Frecuencia patrullaje	1	3	Muy frecuente (1) Algo frecuente (2) Poco frecuente (3) Nada frecuente (4)
Efectividad patrullaje	1	4	Muy efectivo (1) Algo efectivo (2) Poco efectivo (3) Nada efectivo (4)

*Variables recodificadas en el análisis

Cuadro A8. Resultados de la Regresión Multinomial Logística sobre el perfil del empresario víctima del delito

Tipo delito	Coef.	St.Err.	t-value	p-value	[95% Conf	Interval]	Sig
Víctima de extorsión/cobro de piso							
owner	4.263	4.334	1.43	0.154	0.581	31.264	
size	1.085	0.084	1.05	0.293	0.932	1.264	
time	0.874	0.378	-0.31	0.756	0.374	2.042	
sdisorder	12.683	12.887	2.50	0.012	1.731	92.915	**
pdisorder	13.423	16.497	2.11	0.035	1.207	149.286	**
disorderx	0.367	0.190	-1.94	0.053	0.133	1.011	*
desconfcol	1.777	1.394	0.73	0.464	0.382	8.268	
malservicios	1.185	0.517	0.39	0.697	0.504	2.788	
patrolfrec	0.530	0.868	-0.39	0.698	0.021	13.136	
patrolefec	0.216	0.371	-0.89	0.372	0.008	6.213	
patrolx	1.919	1.207	1.04	0.300	0.559	6.585	
Constant	0.000	0.000	-2.65	0.008	0.000	0.071	***
Víctima de otro delito							
owner	1.026	0.456	0.06	0.954	0.430	2.451	
size	1.102	0.076	1.40	0.162	0.962	1.262	
time	1.381	0.303	1.47	0.142	0.898	2.123	
sdisorder	5.268	3.131	2.80	0.005	1.643	16.888	***
pdisorder	3.027	1.702	1.97	0.049	1.006	9.110	**
disorderx	0.653	0.166	-1.68	0.093	0.397	1.074	*
desconfcol	1.194	0.576	0.37	0.713	0.464	3.075	
malservicios	0.834	0.194	-0.78	0.435	0.529	1.315	
patrolfrec	0.944	0.857	-0.06	0.949	0.159	5.600	
patrolefec	1.273	1.160	0.27	0.791	0.213	7.599	
patrolx	1.211	0.429	0.54	0.589	0.605	2.423	
Constant	0.000	0.001	-3.15	0.002	0.000	0.049	***

Mean dependent var	0.244	SD dependent var	0.638
Pseudo r-squared	0.167	Number of obs	307.000
Chi-square	82.697	Prob > chi2	0.000
Akaike crit. (AIC)	280.450	Bayesian crit. (BIC)	369.894

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Errores estándar robustos

Cuadro A9. Perfil descriptivo del negocio víctima de extorsión

Variable	Media	Error estándar	95% Intervalo de confianza	
Dueño				
No víctima	53.3%	2.8%	47.8%	58.8%
Víctima**	88.9%	11.1%	67.0%	110.7%
Tamaño del negocio				
No víctima	1.7	0.1	1.5	1.9
Víctima	1.4	0.6	0.3	2.6
Tiempo operando (años)				
No víctima	3.2	0.1	3.1	3.3
Víctima	3.0	0.4	2.1	3.9
Desconfianza en los vecinos y visitantes				
No víctima	1.5	0.1	1.4	1.6
Víctima***	1.7	0.1	1.3	2.1
Desorden social				
No víctima	1.4	0.1	1.3	1.4
Víctima***	1.8	0.3	1.2	2.3
Desorden físico				
No víctima	1.5	0.1	1.4	1.5
Víctima	1.8	0.4	0.9	2.6
Servicios públicos deficientes				
No víctima	2.4	0.1	2.4	2.5
Víctima	2.7	0.5	1.7	3.6
Infrecuencia del patrullaje				
No víctima	2.2	0.1	2.1	2.3
Víctima**	2.4	0.2	2.0	2.9
Inefectividad del patrullaje				
No víctima	2.3	0.1	2.3	2.4
Víctima	2.6	0.3	2.0	3.1

Prueba de significancia Kruskal-Wallis

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Cuadro A10. Características generales de los empresarios

N°	Relación con el delito	Giro de la empresa	Tipo de empresa	Edad	Escolaridad	Medidas de seguridad
E-1	Víctima de intento de extorsión telefónica	Manufactura para exportación	Mediana	62 años	Lic. en Ingeniería industrial	• No toma en serio las llamadas de extorsión • Está en contacto directo con seguridad pública
E-2	Víctima de extorsión	Restaurantes	"Chiquito", se asume como "taquero"	60 años	Lic. en Administración de empresas	• Se mudó a US, actualmente vive en Ciudad Juárez • Vive en una colonia segura
E-3	Víctima de extorsión	Material para construcción	Mediana	65 años	Lic. en Contaduría pública	• Vive en el Paso, Texas, su familia no visita Cd. Juárez • En su momento, contrató seguridad privada, compró una camioneta blindada y cambió la sede de las oficinas • Actualmente sigue con algunas de estas medidas de seguridad
E-4	Víctima de intento de extorsión	Restaurantes	Pequeña	61 años	Lic. en Administración	• En su momento no tenía horario para acudir a sus empresas • Actualmente trabaja de forma conjunta con la policía
E-5	Víctima de intento de extorsión y de secuestro	Hotelería	"Normal"	54 años	Lic. en Turismo y licenciatura en administración trunca	• Él y sus hermanos tomaron un curso antisecuestro • Camioneta blindada • Seguridad personal • Evita rutinas en sus trayectos, en su vida diaria y laboral • Poca exposición pública • Evita estar distraído • Capacitación al personal de sus empresas
E-6	Víctima de intento de extorsión y secuestro	Automotriz	Pequeña	66 años	Lic. en Relaciones Industriales y Mtro. en Derecho	• Se escondió durante dos años • Cambió de auto • Colocó cámaras de seguridad en su empresa • Capacitación sobre seguridad al personal de sus empresas • Bajo perfil en cuanto a joyas y autos • Compró una casa en el Paso, Texas y envío a su familia
E-7	Víctima de extorsión	Bares, restaurantes y bienes raíces	Entre mediana a grande	55 años	Lic. en Ingeniería industrial	• Se mudó a US, actualmente vive en Cd. Juárez. • Ante las amenazas de muerte, no levantó la denuncia
E-8	Víctima de intento de extorsión telefónica	Servicios a la industria y la construcción Comercialización	Entre pequeña y mediana	52 años	Lic. en Ingeniería mecánica Mtro. en Administración con finanzas	• Bajo perfil • Sin horario laboral fijo • Los autos de la empresa sin logos y estacionados dentro del establecimiento

Cuadro A10. Características generales de los empresarios

N°	Relación con el delito	Giro de la empresa	Tipo de empresa	Edad	Escolaridad	Medidas de seguridad
E-9	Víctima de intento de extorsión: "cobro de piso", telefónica y recientemente vía por correo electrónico	Software y procesos de logística	Pequeña	54 años	Lic. en Electrónica y servicio digítales Maestría trunca en Ingeniería administrativa	• Tomó curso de seguridad • Cambio de números telefónicos del celular y de la oficina • Indicaciones a su personal: no se da el nombre de nadie, cambio en la forma de contestar el teléfono: "el director no está, deje el recado, nosotros nos comunicamos" • No comparte información personal

Elaboración propia con base en la información recopilada en las entrevistas.

Cuadro A11. Características generales de participantes que se desempeñan en seguridad privada y pública

N°	Ámbito laboral actual	Cargo	Edad	Escolaridad
SP-1	Empresa de seguridad privada (Trabajó en seguridad pública)	Director	42 años	Lic. en Derecho Lic. en Procuración de justicia Mtro. en Seguridad ciudadana
SP-2	Empresa de seguridad privada en centros comerciales	Director	40 años	Carrera técnica en Herramentista
SP-3	Empresa de seguridad privada en centros comerciales	Socio de la empresa	50 años	Carrera técnica en Contaduría
SP-4	Seguridad pública	Fiscal	37 años	Lic. en Derecho Curso básico de Ministerio público y diversos diplomados

Elaboración propia con base en la información recopilada en las entrevistas.

Cuadro A12. Características generales de personas privadas de la libertad por el delito de extorsión

N°	Se dice	Edad	Sentencia	Tiempo de reclusión	Apoyo familiar	Consumidor	Escolaridad antes de su ingreso	Última actividad laboral antes de su ingreso
PPL-1	Inocente, ayudaba a entregar la "cuota"	30 años	30 años	4 años	Ninguno	No	9° semestre de contaduría	Empleado en una fábrica en el Paso, Texas
PPL-2	Inocente, no sabía que cobraba la "cuota".	25 años	30 años	5 años	Madre	No	Educación primaria	Empleado en Mega radio
PPL-3	Culpable, pertenecía a un grupo delictivo	29 años	11 años, 4 meses	5 años	Padres	Marihuana	Secundaria incompleta	Empleado en una maderería y la extorsión
PPL-4	Inocente de este delito, culpable de robo	41 años	22 años	5 años	Ninguno	"Chochos"	Preparatoria	Empleado en una fábrica de bolsas
PPL-5	Inocente, no sabía que acompañaba a cobrar la "cuota"	41 años	30 años	5 años	Esposa	Cocaína	Educación primaria	Dueño de un taller de mallas y mofles
PPL-6	Culpable, actuó solo	35 años	20 años	5 años	Esposa	No	Secundaria incompleta	Despachador de gasolina
PPL-7	Inocente, no sabía que acompañaba a cobrar la "cuota"	38 años	20 años	3 años	Ninguno	De todo	Secundaria incompleta	Pintor
PPL-8	Culpable, proporcionó información	30 años	20 años	2 años	Madre y hermanos	No	Preparatoria incompleta	Chofer de UBER
PPL-9	Culpable, pertenece a la banda delictiva de los "Mexi-cles"	27 años	20 años	2 años	Esposa	Marihuana	Analfabeta	Diversas actividades delictivas
PPL-10	Inocente de este delito, culpable de robo	23 años	60 años	5 años	Madre	Marihuana y psicotrópi-cos	Secundaria	Empleado en fábrica de bolsas de aire para auto
PPL-11	Inocente, acompañaba a un amigo que vendía droga	26 años	30 años	3 años	Hermano	Marihuana	Enfermería incompleta	Empleado en un asilo para ancianos

Elaboración propia con base en la información recopilada en las entrevistas.

El documento *La extorsión empresarial en Ciudad Juárez* es resultado del esfuerzo de los integrantes de México Evalúa, Centro de Análisis de Políticas Públicas. La investigación, el análisis y la redacción no hubieran sido posibles sin la participación de cada miembro del equipo:

Edna Jaime
Directora de México Evalúa

David Ramírez de Garay
Coordinador del Programa de Seguridad

Gustavo Fondevila, Carlos Vilalta
Investigadores

Pablo García
Edición y corrección

Miguel Cedillo
Diseño gráfico

Agradecemos la revisión y comentarios de Magda Ramírez, Alan López y Maximilian Holst; la asistencia en investigación de Mariana Nolasco y las facilidades que nos brindó Jorge Contreras Fornell.

México Evalúa es un centro de pensamiento y análisis que se enfoca en la evaluación y el monitoreo de la operación gubernamental para elevar la calidad de sus resultados. Apoyamos los procesos de mejora de las políticas públicas a nivel federal, estatal y local mediante la generación y/o revisión de evidencia y la formulación de recomendaciones. Realizados por nuestros investigadores y por académicos y expertos externos que colaboran con nosotros, nuestros estudios son imparciales, independientes y apartidistas y sirven para transparentar, evaluar y comparar acciones de gobierno.

Usted puede descargar, copiar o imprimir este documento para su propio uso y puede incluir extractos en sus propios documentos, presentaciones, blogs, sitios web y materiales docentes, siempre y cuando se dé el adecuado reconocimiento a los autores y a México Evalúa como fuente de la información.

México Evalúa

CENTRO DE ANÁLISIS DE
POLÍTICAS PÚBLICAS

mexicoevalua.org

ISBN: 978-607-8391-33-2