



México Evalúa

CENTRO DE ANÁLISIS DE
POLÍTICAS PÚBLICAS



CENTER FOR
U.S.-MEXICAN STUDIES
UC San Diego School of
Global Policy & Strategy



GLOBAL
INITIATIVE
AGAINST TRANSNATIONAL
ORGANIZED CRIME

POLICY
BRIEF

007

Septiembre 2022



Extorsión empresarial y seguridad pública en Tijuana: ¿quién protege a quién?

Este informe presenta los hallazgos de una investigación sobre la extorsión comercial y el cobro de piso en Tijuana. Si bien se trata de un fenómeno que puede afectar a cualquiera que forme parte de una cadena de valor, nuestro trabajo se enfoca en los grandes empresarios, las Pymes y los comerciantes de sectores formales e informales de la ciudad fronteriza.

Desde México Evalúa, en alianza con el Center for International Private Enterprise (CIPE), the Center for U.S.-Mexican Studies at University of California, San Diego y Global Initiative Against Transnational Organized Crime (GI-TOC), documentamos esta suerte de “impuesto criminal”. Lo hicimos para entender las dinámicas específicas de su ocurrencia; el impacto que tiene en la economía y la vida cotidiana de quienes lo padecen -o temen que así será, eventualmente-; y las respuestas ofrecidas por las autoridades y la sociedad civil para gestionar el fenómeno. El desafío inicial es apremiante. ¿Cómo documentar un delito al que se asocia una cifra negra de alrededor de 97% (ENVIPE, 2022)? En el país, apenas el 3% de los casos se denuncian y, de ellos, prácticamente ninguno motiva una investigación judicial o termina en una sentencia. Nuestro principal hallazgo es el siguiente: para el establecimiento de la relación “cobro de piso-protección”, es central la construcción de un ambiente violento que estimule la necesidad de protección y, con ella, aceptar la oferta de este proveedor criminal de protección: mientras mayor capacidad violenta se atribuya a los perpetradores, más probable es que sus víctimas paguen. Esto puede ser el origen de un ciclo infinito de violencias que no hace más que escalar: el ambiente violento genera necesidad de protección, se abre una oferta de protección en la que los actores criminales son proveedores y estos, a su vez, usan la violencia para garantizar el apego al acuerdo y “sancionar” a quienes no lo respetan. Entonces, alrededor de la extorsión y el cobro de piso, cohabitan diferentes expresiones de violencias y ésta, al mismo tiempo, entraña otras tantas: incendios, homicidios, levantones.



INTRODUCCIÓN

El 2021 fue el año con la mayor cantidad de denuncias por extorsión en México, con 9 mil 407 reportados, según datos de Incidencia delictiva del Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública (SESNSP). Así, tanto la extorsión como el cobro de piso representan dos fenómenos delictivos centrales en el debate público, mismos que aparecen, por lo general, en momentos de crisis, como la que ocurrió en la central de abasto de Chilpancingo en junio de 2022¹, o el 12 de agosto en Tijuana². Estas crisis de violencia, asociadas con prácticas de extorsión sistemática, son reveladoras: arrojan luz sobre dinámicas sociales difíciles de entrever fuera de los momentos de alta tensión.

Este informe, enfocado en los empresarios, las pymes y los comerciantes de sectores formales e informales, presenta una investigación cualitativa sobre la extorsión y el cobro de piso a través de un estudio de caso en Tijuana. Desde México Evalúa, en alianza con el Center for International Private Enterprise (CIPE), el Center for U.S.-Mexican Studies en la Universidad de California en San Diego (USMEX), y la Global Initiative against Transnational Organized Crime (GI-TOC), nos acercamos a Tijuana para escudriñar el llamado ‘impuesto criminal’.

El estudio tiene como objetivo entender los siguientes aspectos: a) las dinámicas específicas de la ocurrencia del fenómeno; b) el impacto que tiene en la economía y la vida cotidiana de las industrias y comercios del municipio, y c) las respuestas ofrecidas por las autoridades y la sociedad civil para atender el problema³.

El desafío inicial es apremiante. ¿Cómo documentar un delito al que se asocia una cifra negra de alrededor de 97%⁴? En Tijuana, como en el resto del país, apenas unos cuantos casos se denuncian y, de ellos, prácticamente ninguno motiva una investigación judicial o termina en una sentencia.

La ausencia de denuncia tiene dos consecuencias importantes: en primer lugar, invisibiliza el delito al no aparecer en las cifras públicas, lo que trae como resultado que se hable de bajos niveles de extorsión cuando, en realidad, se está solamente ante bajos niveles de denuncia. En segundo lugar, y a consecuencia de lo anterior, se dificulta la posibili-

dad de medir precisamente el alcance del cobro de piso, lo que provoca una inercia no deseable por parte de las autoridades. Esto es, a pesar de reconocer la preocupación generada por el delito, los tres niveles de gobierno se esconden detrás de la ceguera estadística, o de otros delitos más visibles, como el robo, el homicidio o incluso la extorsión telefónica, sumando al problema su inacción y desatención.

A partir de este contexto, nuestro trabajo en Tijuana aporta tres hallazgos principales. Primero, muestra la presencia estructural de la extorsión y el cobro de piso en amplias zonas del municipio, afectando a múltiples pequeños comerciantes y confirmando así la hipótesis del ‘impuesto criminal’ planteada por México Evalúa en otros contextos. Segundo, confirma la dificultad, tanto para la sociedad civil como para las autoridades, de enfrentar a un fenómeno delictivo que, lejos de vincularse únicamente con el crimen organizado, implica a grupos delincuenciales de diversos tamaños y complejidades y, más preocupante aún, con distintos niveles de colusión con agentes públicos, conformando un dominio mafioso de índole político-criminal. Y, finalmente, como tercero, demuestra que la extorsión y el cobro de piso, si bien crecen en el silencio de sus víctimas y de las autoridades, escalan rápidamente y se acompañan de delitos muy visibles, como violencia física, daño en propiedades, incendios y, en el extremo, homicidios dolosos.

Así, se muestra que el cobro de piso representa la primera etapa de una larga cadena de violencias y que no atenderlo supone abonar el terreno para que éstas afloren. De lo anterior se desprende que, de atender los delitos de extorsión y de cobro de piso debidamente, y desde las instituciones públicas, no sólo habría efectos directos en su reducción, sino que podría resultar en la disminución sistemática de un conjunto de crímenes de alto impacto, convirtiéndose entonces en una respuesta estructural a las problemáticas de seguridad en Tijuana en un sentido más amplio.

En pocas palabras, desde México Evalúa estamos convencidos de que si las autoridades competentes se dedicaran a atender el cobro de piso con la seriedad que requiere, se irían a la baja una amplia serie de indicadores delictivos, además de que permitiría la restauración de los vínculos de confianza entre autoridades y ciudadanía, deteriorados particularmente en el municipio.

¹ En junio de 2022, una serie de asesinatos relacionados con el cobro de piso en diferentes mercados de Chilpancingo, Guerrero, causó un fuerte desabastecimiento y una crisis política en la capital del estado: <https://elpais.com/mexico/2022-06-16/la-guerra-del-pollo-la-ultima-amenaza-del-narco-en-mexico.html>

² El 12 de agosto de 2022, la ciudad de Tijuana sufrió una serie de bloqueos y quemas de vehículos por parte de grupos delincuenciales, después de cual la alcaldesa de la ciudad, Montserrat Caballero, “pidió a los criminales que actúen solamente contra [quienes no les pagaron] o con quienes tienen [facturas] pendientes, [y no contra la población civil en general]: <https://www.animalpolitico.com/2022/08/alcaldesa-tijuana-pide-criminales-mensaje/>

³ Se dejó de lado la extorsión individual —por ejemplo, por vía telefónica— no porque carezca de importancia, sino porque se partió del supuesto de que se trata de una modalidad no comparable con la que impacta las actividades comerciales.

⁴ Según los datos de la Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE) del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) 2022.



Esto pone en el centro del análisis una pregunta y preocupación compartidas frente a la problemática de inseguridad e incertidumbre en la ciudad, tanto por los grandes empresarios como por los pequeños comerciantes: en Tijuana, *¿quién me protege?* El presente trabajo busca responder a la cuestión por medio del análisis de las múltiples ofertas de protección estatal, no estatal o paraestatal que existen en el municipio.

A partir de una inmersión de campo, este informe delimita, primero, las nociones de ‘extorsión’ y ‘cobro de piso’; y segundo, describe cómo ocurre el cobro de piso en Tijuana, quiénes son sus víctimas, el modus operandi de sus perpetradores, el rol que juega la violencia en ello y sus consecuencias; en tercer lugar, se analizan las formas con las que comerciantes, empresarios y las autoridades intentan gestionar este delito, tanto de manera individual, como colectiva. Concluimos, finalmente, con una serie de hipótesis que buscan abrir las lecciones que nos deja Tijuana para México en general, complementada con recomendaciones de política pública dirigidas a actores específicos.

I. DEFINIENDO EL ‘IMPUESTO CRIMINAL’ CONTRA EMPRESARIOS Y COMERCIANTES

a. *¿Extorsión o cobro de piso?*

La extorsión y el cobro de piso no se definen por consenso. Ciertos autores enfatizan su condición predatoria y generadora de ganancias (Becker, 1968); otros, su asociación con la amenaza y, por ende, con la violencia que entraña (De la Calle, 2020); o bien, sus variantes comprendidas en la ley o el rol que en ello juegan las autoridades, el mercado o los niveles de competencia entre los actores violentos (Moncada, 2021; Monzini, 1993).

Esta investigación parte de una definición que considera la extorsión y el cobro de piso como la oferta de protección ante una amenaza de daño, material o físico, en un escenario en el que la persona que ofrece tal servicio es también la fuente del peligro (Volkov, 2002; Varese, 2002; Gambetta, 1993; Schelling, 1984 [1971]). En otras palabras, la amenaza y la protección coinciden en su proveedor creando una protección que, en lugar de aliviar, inquieta (Tilly, 1985).

Si nos centramos en el foco en la ‘protección que inquieta’, se distinguen particularidades para examinarla. Primero, a diferencia de otros delitos predatorios, como el robo o el fraude, en la extorsión y el cobro de piso el delincuente no sólo extrae ganancias, sino que establece una relación con su víctima, aunque asimétrica y forzada, en la que obtiene una renta a cambio de protección. Luego, si bien el

En el cobro de piso, víctima y victimario establecen una relación sostenida en el mediano o largo plazo, la cual afecta la actividad comercial o productiva de manera permanente.

Estado debería ser el principal, acaso único, proveedor de protección, en la realidad mexicana ésta nunca es completa, por lo que existe un mercado con múltiples “ofertas” de protección, ya sean legales o ilegales, públicos, privados o híbridos.

Ahora bien, ¿extorsión o cobro de piso? ¿cómo y para qué distinguirlos? ¿por qué no utilizarlos de forma genérica o como sinónimos?

A pesar de que la extorsión y el cobro de piso descansan en la protección que inquieta, son conductas que tienen distintas implicaciones para las víctimas, su gestión, su documentación y medición y, en consecuencia, para su atención, tanto por parte de las autoridades como de la sociedad civil.

La extorsión es una oferta de protección episódica que puede ocurrir una sola vez. Por ejemplo, un sujeto que amenaza por teléfono –consiga o no lo que busca– tal vez no vuelva a contactar a su víctima. El perpetrador puede ser un actor solitario o grupos escasamente organizados que pueden usar un contexto violento para dotar de credibilidad tanto su amenaza como su capacidad de protección.

En el cobro de piso, víctima y victimario establecen una relación sostenida en el mediano o largo plazo, la cual afecta la actividad comercial o productiva. Cada semana o cada mes, el *proveedor de protección* visita a su *cliente* para recuperar sus ganancias. El agente con más poder –generalmente, el actor violento– impone las reglas del juego y puede refrendarlas o ajustarlas, según le convenga: puede exigir mayor cuota, decidir hacer uso de la fuerza, o extender su ‘oferta’ de protección a nuevas actividades.



Generalmente, además, en el cobro de piso, el perpetrador forma parte de una estructura capaz de sostener una presión duradera, con al menos un responsable de contactar a la víctima y cobrar periódicamente la renta pactada. La capacidad –real o percibida– de cumplir su amenaza suele incrementarse, pues eso garantiza que cada vez que regresa, su víctima lo espere con *la cuota* y no con la policía u otra medida de protección.

Por ende, la gestión de esta relación es más compleja, tanto para las víctimas, como para las autoridades. Para las primeras, supone lidiar con una presión constante y, a pesar de ella, continuar su actividad económica. Socializar lo que le ocurre, además, aumenta el riesgo de que la amenaza de violencia se vuelva realidad, condenándolos al silencio. Respecto a las autoridades, el reto es neutralizar a estos competidores criminales en el mercado de protección, con recursos limitados, poca información, desconfianza ciudadana y (casi) nulas denuncias.

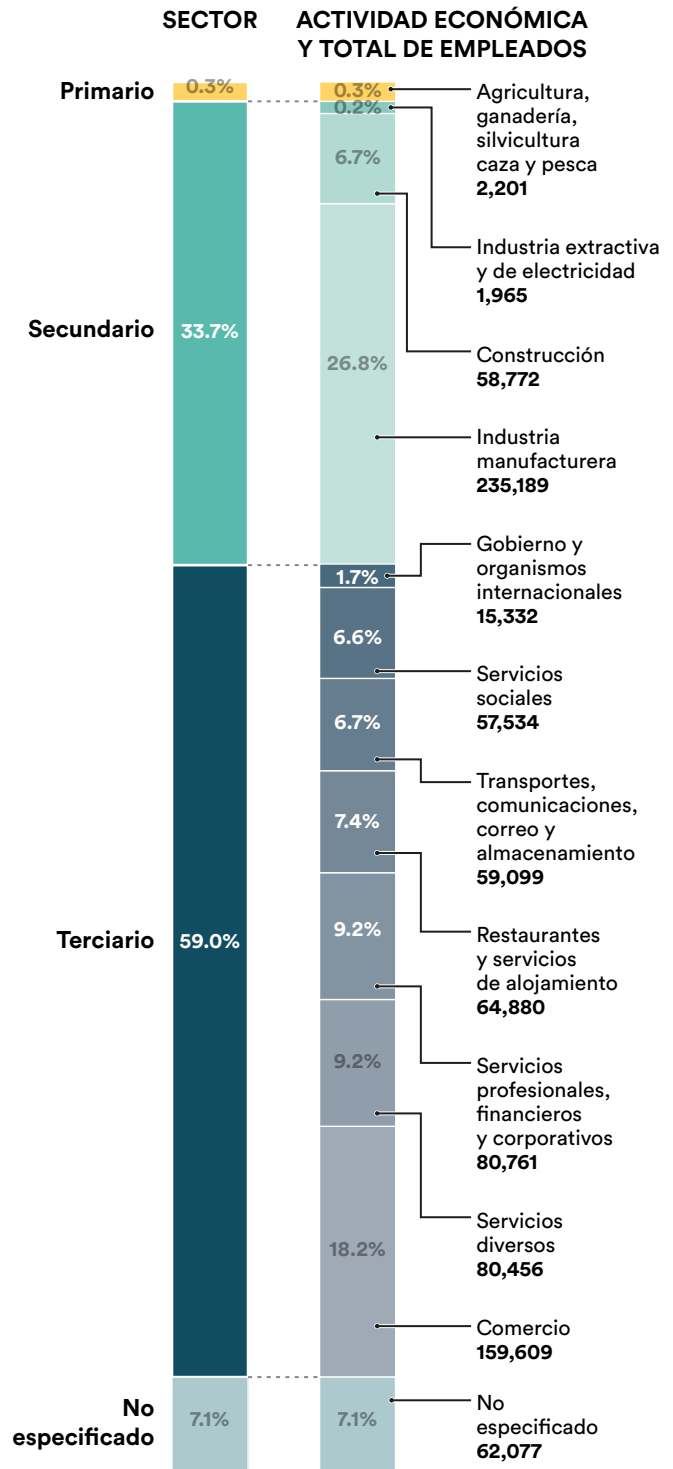
b. Empresarios, comerciantes y autoridades en Tijuana: tres pilares del análisis

En Tijuana, iniciamos nuestro trabajo acercándonos a los principales empresarios de la ciudad. Hablar del empresariado en México es utilizar una etiqueta en la que caben lo mismo unas familias centrales en la economía de una región específica, que un conjunto diverso y más horizontal de pequeños y medianos propietarios de industrias, comercio o servicios.

No es interés de este reporte discutir la categoría del ‘empresariado’, mas sí establecer que estos actores representan una categoría heterogénea. En consecuencia, su vulnerabilidad ante dinámicas de cobro de piso y su forma de afrontarlas también son diversas. Si partimos de atributos como el tamaño del negocio, el nivel de generación de rentas, el tipo de sector, el grado de (in)formalidad en sus transacciones, la heterogeneidad es manifiesta, lo que conlleva un riesgo distinto de ser víctima de cobro de piso, pero también de la capacidad de (re)acción y gestión de las amenazas.

Así, partir de una categoría tan amplia como ‘el empresariado’, oscurece los matices que existen en la arena de la producción económica, dejando de lado, por ejemplo, a las pymes, los pequeños comerciantes, e incluso a las actividades que se desarrollan en la informalidad. Por eso hemos elegido estudiar a los actores económicos de Tijuana en dos grandes grupos. Por un lado, los empresarios y, por otro, los comerciantes. Sin negar la diversidad al interior de ambos y los posibles traslapes entre ellos, esta primera separación resultó ser un buen punto de partida analítico.

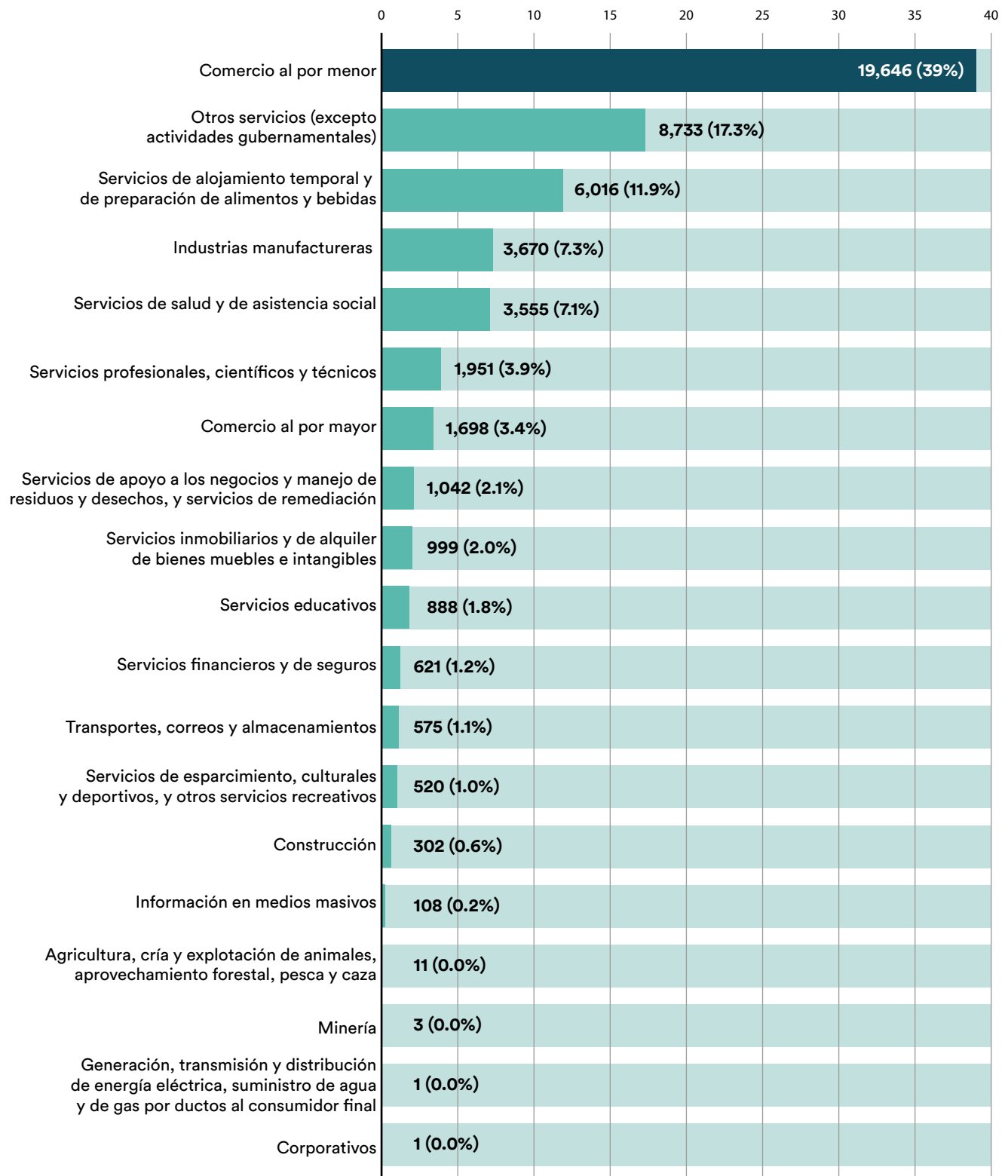
Gráfica 1. Número de empleados por sector económico, Baja California



Fuente: Elaboración propia realizada con la información disponible de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) para el segundo trimestre del 2022, disponible en: <https://www.inegi.org.mx/programas/enoe/15ymas/#Documentacion>



Gráfica 2. Unidades económicas por sector, Tijuana



Fuente: Elaboración propia realizada con la información disponible del Censo Económico 2019, disponible en: https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/#Informacion_general



En la categoría de ‘empresarios’ consideramos a los dueños de empresas o representantes de grupos y asociaciones gremiales. Además, caben en esta etiqueta las actividades económicas de mayor peso, ya sea por el tamaño de la(s) empresa(s) o por el valor económico del giro, que pertenecen a los tres sectores de la economía.

Por otra parte, en la categoría ‘comerciantes’ reunimos a quienes llevan actividades económicas y mercantiles en micro, pequeñas y medianas empresas, negocios familiares e, incluso, a quienes participan en la economía de subsistencia o informal, por ejemplo, tianguis o *yonkes*⁵. La categoría representa un reto mayor para la medición de su peso relativo en la economía, especialmente cuando se trata de actividades informales cuyas rentas, por definición, suelen ser estimaciones más que reportes. En cualquier caso, de acuerdo con el Censo Económico 2019, se sabe que alrededor del 39% por ciento de las unidades económicas registradas en Tijuana corresponden a la categoría ‘comercio al por menor’, siendo además la más numerosa. Entonces, enfocarse en este componente de la economía supone poner atención en una parte central de esta.

Finalmente, hemos asumido que los empresarios y los comerciantes no son iguales frente al cobro de piso. Es por este motivo que nos aproximamos a ambos, observándolos tanto desde sus diferencias, como desde sus puntos de encuentro, a fin de entender lo mejor posible el municipio de Tijuana, dándole toda su relevancia a la variable territorial. En efecto, los empresarios y comerciantes de Tijuana no viven lo mismo que los de la Ciudad de México, Chiapas o la Riviera Maya. Así, el espacio social y el conjunto de quienes lo conforman, el perfil de los actores criminales, y el papel de las autoridades locales, estatales y nacionales son cruciales para comprender cómo ocurre la extorsión y cómo puede enfrentarse.

c. Caracterización del territorio

Además de ser el municipio más poblado del país⁶, Tijuana suele conocerse por dos atributos: a) ser la frontera más concurrida del mundo, y b) por sus altos niveles de inseguridad y violencia.

Tijuana alberga los cruces fronterizos más transitados del planeta⁷, con más de 35,000 personas viajando, a diario, entre Estados Unidos y México, lo que suma más de 30 millones de cruces al año⁸. Estos intercambios conforman lo que se conoce como la región binacional de CaliBaja, teniendo efectos no sólo en la vida de las personas, sino definiendo parte de las características del espacio económico. “Aquí no hay desempleo”, comentaron nuestros interlocutores en el campo. Y es que, a pesar de que la tasa de informalidad se sitúe en el 34.48%⁹ y que Tijuana se caracteriza por su alta rotación de personal, la tasa de desempleo es de apenas de 2%, colocándose, en el ámbito nacional, entre las más bajas¹⁰. En este contexto, la industria, encarnada por las maquilas, representa un sector crucial. De eso dan cuenta las cifras oficiales, los parques industriales visibles en los contornos de la ciudad, y la presión constante por desarrollar más oferta sectorial¹¹.

Sin embargo, al dinamismo económico se apareja la otra cara de Tijuana, marcada por niveles de inseguridad que la colocan como una de las ciudades más violentas del país (SESNP, 2022). En el municipio, el homicidio doloso aumentó consecutivamente entre 2016 y 2018, antes de conocer una reducción durante los tres años siguientes. Si en el año 2022 se confirma la tendencia actual, se esperaría otra disminución. Desde luego, esta historia no es nueva para la ciudad. Sus habitantes tienen presentes distintas crisis de inseguridad a lo largo de las décadas. Así, hablan de los tiempos en los que “Tijuana era el prostíbulo de los gringos”, de la época de los “narco-juniors” en los noventa, “de cuando [el cartel de] los [hermanos] Arellano Félix rompieron con [el de] Sinaloa”, o de la preocupante nostalgia que expresan algunos de nuestros interlocutores al recordar la mano dura con la que el teniente coronel Julián Leyzaola, jefe de la policía, “limpió la ciudad”, después de la explosión de violencia en 2008 y 2009¹².

d. El relato de las múltiples Tijuana

La caracterización de la ciudad y el estudio de sus dinámicas de violencia no pueden satisfacerse de una mirada que analice únicamente la tasa de homicidios o el crecimiento

⁵ Autopartes para automóviles.

⁶ Censo 2020, Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

⁷ El puesto fronterizo del Chaparral-San Ysidro.

⁸ Este informe de la exembajadora Bárcena, en el marco de la iniciativa Smart Border Coalition, califica a esta zona fronteriza como un conjunto de casos de éxito.

Disponible en: <https://smartbordercoalition.com/storage/files/Basic%20Facts%20about%20US-Mexico%20Border%201,%20Office%20of%20Ambassador%20Barcena,%202019.pdf>

⁹ Como referencia, la tasa a nivel nacional es de 55.7% para el segundo trimestre del 2022 (ENOE, 2022).

¹⁰ Según los datos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE 2022).

¹¹ La industria manufacturera representa al 26.8% del total de los empleos en Tijuana, siendo la industria con mayor cantidad de empleados.

¹² Notas del trabajo de campo. Diversas fechas.

económico. Lejos de ser un territorio homogéneo, Tijuana está atravesada por complejas tendencias delictuales que dibujan, dentro del municipio, fronteras internas y límites invisibles que aparecen precisamente cuando se estudia la extorsión y el cobro de piso.

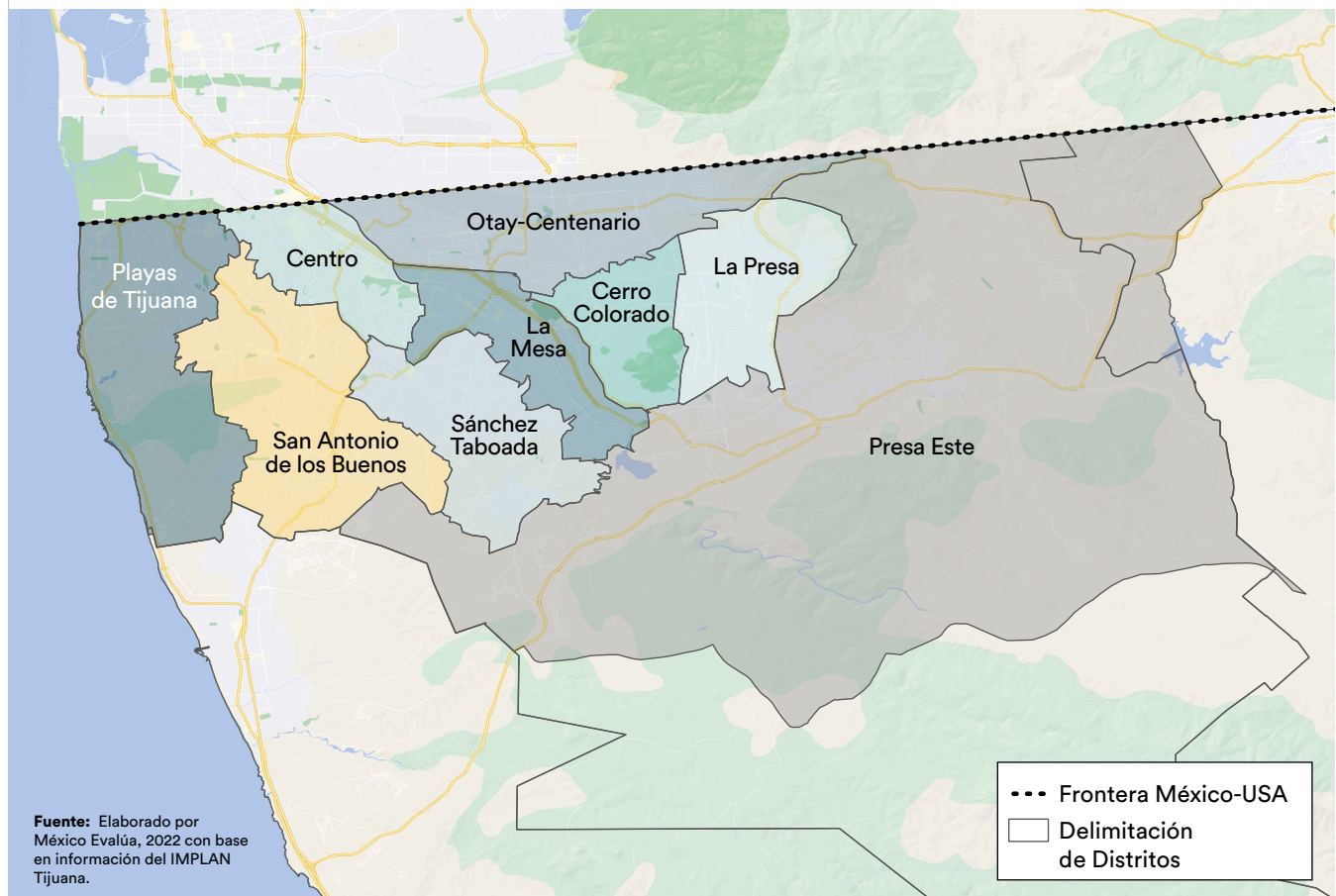
Administrativamente, Tijuana se divide en nueve delegaciones: Otay Centenario, La Presa, Cerro Colorado, La Mesa, San Antonio de los Buenos, Playas de Tijuana, Centro, La Presa Este y Sánchez Taboada (Mapa 1). La ciudad, a su vez, cuenta con siete subdelegaciones.

Sin embargo, la vida cotidiana, ni en términos económicos, ni por sus dinámicas de inseguridad, respeta la delimitación oficial. Desde nuestras primeras entrevistas en el otoño de 2021, emergió otro dibujo socioespacial que deja una ciudad dividida en tres zonas distintas.

Primero, la ‘zona Río’ o ‘zona Oeste’, descrita como un espacio de estabilidad y crecimiento económico, dos dinámicas confirmadas por el número de operaciones inmobiliarias en curso, y la presencia de restaurantes y bares emblemáticos de la Tijuana gastronómica, diversa y creativa. Este espacio también es considerado como una zona segura, en la que no ocurren crímenes patrimoniales, ni violencia y mucho menos cobro de piso, como parecen confirmarlo las cifras de la incidencia delictiva¹³.

En el otro extremo se sitúa la ‘zona Este’, una apelación que, más que un criterio geográfico, funciona como un paraguas que reúne a las áreas ‘peligrosas’ de la ciudad, cuya reputación compartida las ve como zonas populares, marginadas y violentas: la Sánchez Taboada, la Presidentes (apodada la ‘segunda Sánchez Taboada’), la Campos, la Presa, Lomas Taurinas y Camino Verde, entre otras¹⁴.

Mapa 1. Tijuana por delegaciones



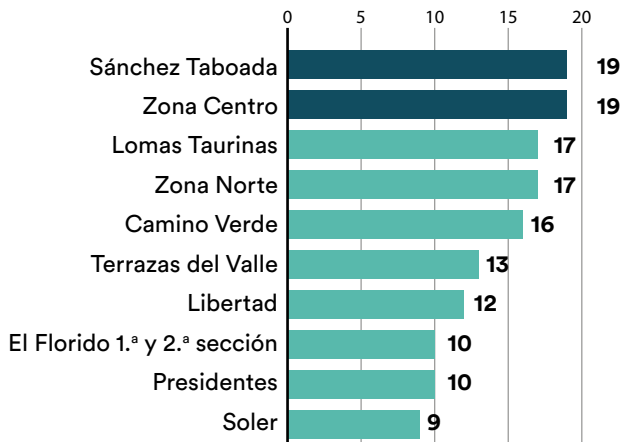
¹³ La lista de colonias con mayor incidencia delictiva viene de datos recuperados en el trabajo de campo, así como los obtenidos a través de la solicitud de información pública con número de folio 022756622000101.

¹⁴ *Idem*.



Gráfica 3. Colonias con mayor violencia letal en Tijuana 2022

(Total de homicidios dolosos o feminicidios por colonia)



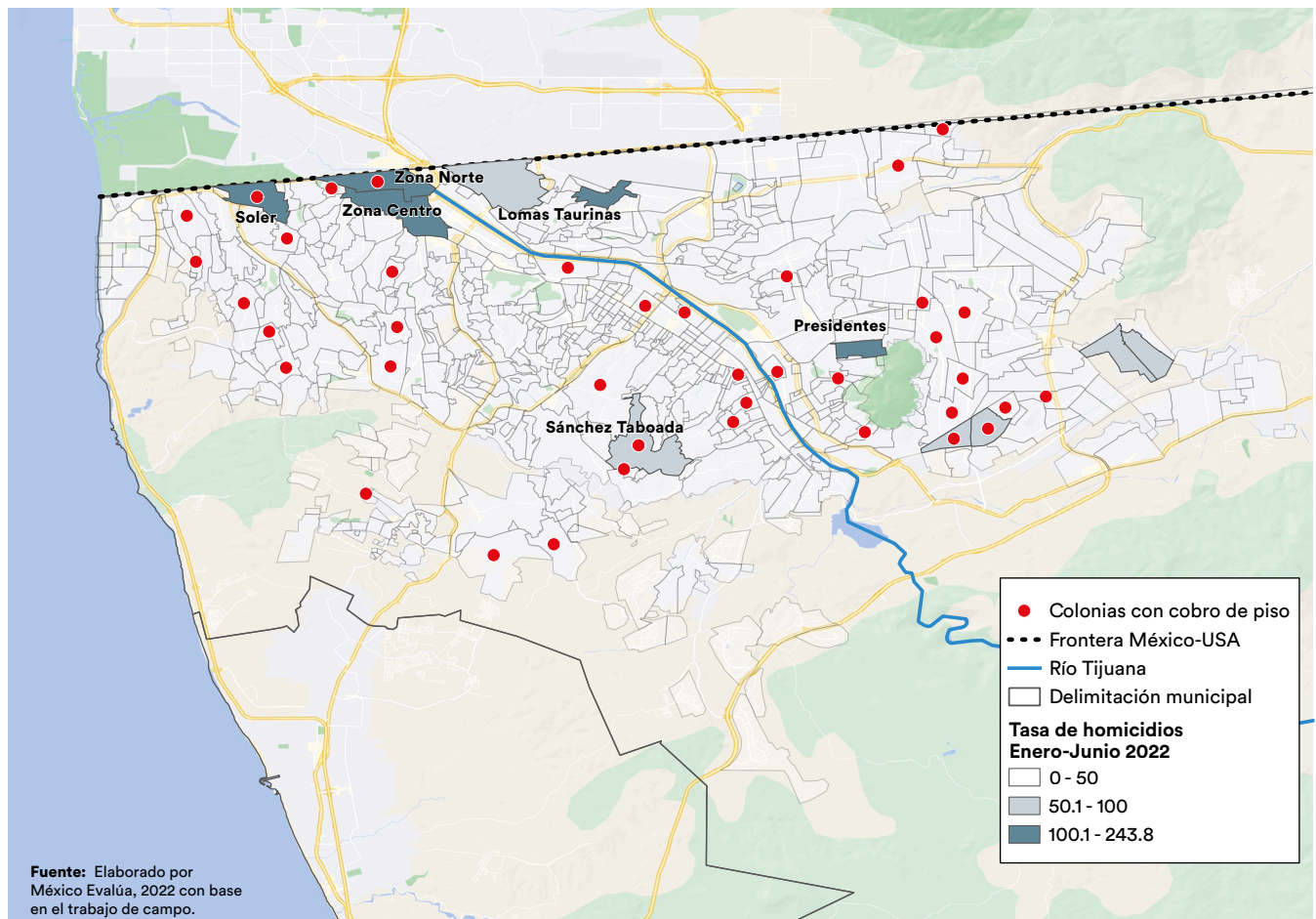
Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos a través de la solicitud de información pública con número de folio 022756622000101.

Además de ‘peligrosa’, eso sí, sus propios habitantes la evocan como la ‘Tijuana olvidada’. Sus relatos describen un Estado intermitente, presente en cierto tipo de acciones –como el despliegue de marinos o de la Guardia Nacional, por ejemplo– pero no en el otorgamiento de servicios básicos, pues el alumbrado público es precario, hay malas o nulas calles asfaltadas, cruces inundados y quejas por la ausencia de presencia policial:



Estas son colonias donde la calidad de vida no se da, tampoco el acceso a servicios (...) Son colonias donde falta agua, no a todos les llega la luz (...), en una de las calles de por ahí es en donde empezaron los deslaves (...) Las colonias que se empezaron a hundir, porque son asentamientos que empezaron como irregulares en zonas que nunca fueron planeadas”¹⁵

Mapa 2. Cobro de piso identificado por colonias



Fuente: Elaborado por México Evalúa, 2022 con base en el trabajo de campo.

¹⁵ Antonio, pequeño establecimiento, dedicado al comercio al por menor de productos, Colonia Sánchez Taboada, Tijuana, 2022. Todos los nombres utilizados en este reporte son pseudónimos.



Finalmente, está la ‘zona Centro’, representada por las calles Coahuila, Primera, Segunda y Tercera, conocida también como la ‘zona de tolerancia’. Son los barrios ‘rojos’, históricamente encarnados por los comercios de la Avenida Revolución (la *Revo*) y una vida nocturna llena de discotecas, cabarets, y una vasta oferta de drogas y prostitución, tanto para ciudadanos mexicanos como extranjeros, particularmente estadounidenses que *crusan la línea* (la frontera) para divertirse.

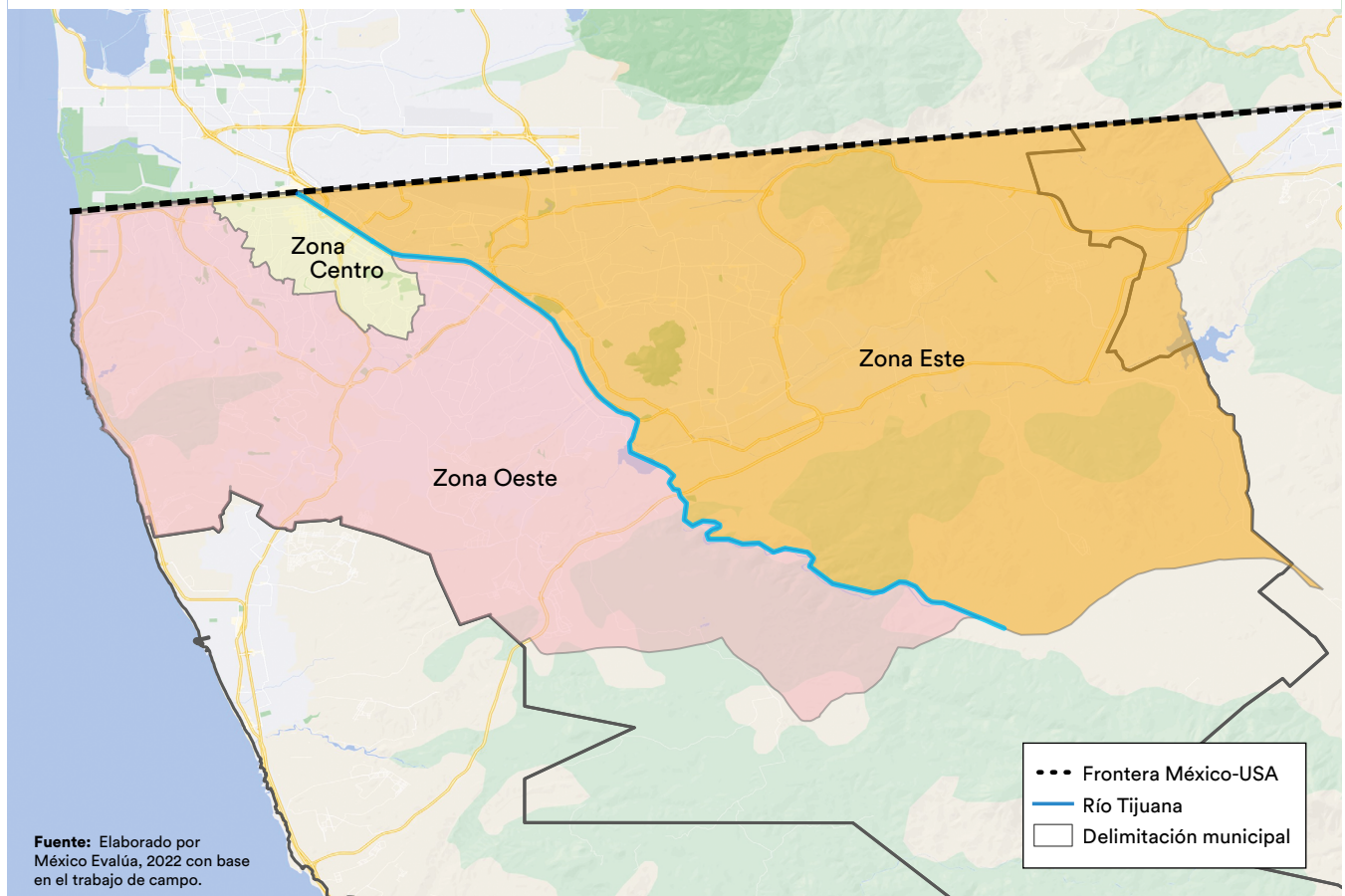
Estas delimitaciones son lo que llamaremos las ‘fronteras invisibles’ de Tijuana. Aunado al componente económico, las tres zonas viven distintas dinámicas de violencia. Los habitantes de la zona Este, por ejemplo, describen un entorno marcado por la actividad de grupos delincuenciales que van desde la pandilla de barrio hasta estructuras que reivindicán su afiliación con organizaciones criminales de alcance nacional, como el Cartel de Sinaloa y el Cartel Jalisco Nueva Generación (CJNG). La primera consecuencia de la presencia territorial y del control social ejercidos por estos grupos es la creación de ‘zonas de influencia’ que la población debe conocer para poder llevar a cabo su vida cotidiana con cierta normalidad:



Hay límites invisibles, como zonas de influencia; aquí ya está sectorizado, entonces está zonificado, eso hace que los grupos no peleen... Si no hay sectorización es como si vieras un tablero de damas chinas y tú te puedes ir moviendo, sabes que yo estoy aquí ahorita, ah pero luego puedo estar allá, entonces lo que hacen es evitar eso, e intentar que sea inamovible... ‘ese pedazo de colonia es mío’, dicen”.¹⁶

Estas delimitaciones influyen sobre el tránsito de las personas, tanto de forma activa como pasiva. Habitantes de la zona Río, en particular empresarios que hemos entrevistado, indican que, por precaución o miedo, “no van a la zona Este” y les prohíben a sus hijos hacerlo también, al ser un espacio donde “no se sabe lo que puede pasar”. Luego, y de forma más coercitiva, el control social y territorial se impone, por ejemplo, a usuarios o vendedores de sustancias ilícitas que no son libres de abastecerse en cualquier zona

Mapa 3. Límites invisibles de las múltiples Tijuanas



¹⁶ Gabriel, mediano establecimiento, comercio al por menor de productos, Colonia Sánchez Taboada, Tijuana, 2022.



de la ciudad. La compra de drogas a un rival de quien controla el mercado local es un argumento que nuestros interlocutores usan para explicar asesinatos en sus colonias. Se sabe que el castigo por “deslealtad” puede ser la muerte, una sanción que volveremos a encontrar con relación al cobro de piso:



Quando a los compradores se les hace fácil irse a otro punto, eso es un delito grave, no te puedes ir a otro punto, hay una guerra para tratar de quitarlos, entonces empiezan matando a los vendedores, uno y otro, y si los vuelven a poner donde no deben, pues siguen matando”.¹⁷

Para nuestros interlocutores, dichos límites son parte del conocimiento práctico que se debe adquirir, principalmente gracias a discusiones con vecinos o acceso al ‘chisme’. Esto permite conocer y actualizar las reglas en vigor en el barrio y en el municipio. En una delegación de la zona Este, vimos cómo los límites de influencia de diferentes grupos criminales han llevado a dividir, de una calle a la otra, el barrio en dos partes, con implicaciones en la vida de los habitantes y la imposición, en este caso, de un régimen de extorsión sistemática, como lo veremos más adelante. Los vecinos lo saben de memoria: de una calle determinada a la otra se establece la frontera.

II. LA EXTORSIÓN Y EL COBRO DE PISO EN ‘LAS DOS TIJUANAS’

Nuestra investigación, que busca romper el silencio de las víctimas, permite acercarse a la cotidianidad de la extorsión y cobro de piso en Tijuana. Primero, conviene destacar que el cobro de piso, a pesar del subreporte estructural, no es algo ajeno a nuestros interlocutores. Al contrario, se percibe como un delito presente y preocupante, los afecta o no. Tanto los empresarios de la zona Río, como los comerciantes de la zona Este y las autoridades municipales, reconocen que el cobro de piso es parte de Tijuana. Inclusive, personas que no han sido víctimas del delito asumen que lo serán eventualmente:



Aquí todavía eso no nos ha tocado, por aquí no se escucha ni conocemos personas que paguen, pero mañana ya no se sabe”.¹⁸

En el contexto tijuanaense, según hemos podido constatar, la localización geográfica, el nivel socioeconómico y la informalidad de la actividad comercial son factores de victimización. Así, los comerciantes de la zona Este se describen como los más afectados, lo que tiende a reflejar la estructura económica de la ciudad. Mientras consideran que en el centro o en la zona Oeste el acompañamiento de las autoridades es más cercano y efectivo, en sus barrios la presencia estatal es vista como distante y poco transparente, recordando nuevamente la distinción entre las “dos Tijuanas”.

Por su parte, la zona Este se caracteriza por una mayor informalidad legal y laboral. Al no ser registrado, el comercio informal pierde el acceso a la protección pública, de la cual sí gozan –por lo menos en la teoría– quienes están dentro de la formalidad. Por ende, la precariedad y ausencia de servicios públicos, por mencionar algunos carencias, propician las condiciones para que surjan ofertas alternativas de protección, encarnadas por células delictivas y dirigidas a una lista amplia de establecimientos –formales e informales– en los cuales hemos llevado a cabo nuestro trabajo: abarrotes, papelerías, tiendas, taquerías, tortillerías, el sector de la reparación de vehículos, refacciones y *yonkes*, o restaurantes, sin importar que sean generadores de grandes ganancias económicas o no. En Tijuana, estos son los comercios más afectados por la extorsión y el cobro de piso.

En las comunidades marcadas por extorsión, la población afirma que ser neutral es una osadía. Se debe elegir bando, simplemente por el lugar en el que se encuentre su vivienda o su negocio, aunque no esté de acuerdo con las reglas impuestas. Por lo tanto, explican que una vez que se impone el control y la dominación territorial, no existe otra alternativa que obedecer.

Aparentemente alejados de esta realidad, la mayoría de los empresarios entrevistados –que viven y trabajan en la zona

¹⁷ Luis, pequeño establecimiento, comercio de bebidas y alimentos, Colonia Sánchez Taboada, Tijuana, 2022.

¹⁸ Trinidad, pequeño establecimiento, comercio de bebidas y alimentos, Colonia Módulos Otay, Tijuana, 2022.



Río, o incluso *del otro lado* (en los Estados Unidos)– comentaron desde el inicio de nuestro trabajo que “no hay cobro de piso en Tijuana”; esto, antes de corregirse: “Existe en la zona Este, pero no por aquí [zona Río]”. Nuestra investigación confirma, efectivamente, la ausencia de cobro de piso sistemático en las zonas más prosperas de Tijuana (en restaurantes o comercios, por ejemplo), lo cual no implica que no suceda de forma esporádica o individual. Cuando esto pasa, sin embargo, los empresarios suelen contar con contactos directos, y a menudo personales, con autoridades o representantes de las fuerzas del orden, quienes atienden y solucionan las afectaciones de las que son objeto. Esto puede incluir la búsqueda *expres* de una camioneta robada, el despliegue de patrullas de policía o Guardia Nacional en sus espacios de residencia o de trabajo, o una actividad de investigación que permita solucionar un problema.

Este contexto provoca consecuencias importantes. Primero, el hecho de que los grandes empresarios no estén sistemáticamente afectados por el cobro de piso desalienta la concientización y movilización por parte de la comunidad empresarial para hacer visible un delito que sí afecta al resto del municipio. Por otro lado, la protección del Estado, que teóricamente debería ser abierta a cualquier ciudadano, se convierte en un servicio personalizado e individualizado con tintes de servicio privado. Es decir, las personas que cuentan con suficiente capital social, cultural y económico, logran un acceso directo a los funcionarios, transformando un servicio público en atención privada e individual.

Por esta razón ha sido fundamental enfocarnos no únicamente en los empresarios, sino expandir nuestro trabajo a pequeñas y medianas empresas, y comerciantes. Primero, porque, al ser de actividades más pequeñas, y al pertenecer a círculos sociales menos relacionados con los más altos niveles de las autoridades, resultó evidente que no tenían acceso a la protección estatal ‘personalizada’. Luego, este enfoque nos ha permitido desplazar la mirada geográfica para acercarnos a los territorios donde sí se denunciaba el cobro de piso, e investigar las modalidades concretas del delito.

Las dinámicas extorsivas de quienes cobran piso en una ciudad tan grande como Tijuana no puede resumirse en un único patrón de conducta. Existen elementos rutinarios que varían, por ejemplo, cuando están asociados al control territorial impuesto por un grupo criminal, o si siguen pautas más bien ancladas en la ‘simple’ extracción de valor por parte de múltiples actores, privados o públicos. A partir de los relatos, se puede evidenciar ciertos patrones asociados a grupos relacionados con el narcotráfico, pandillas más pequeñas o funcionarios públicos. Eso sí, nuestros interlocutores comparten la sensación de que el control territo-

rial es el bien máspreciado por parte de las organizaciones delincuenciales, describiéndolo como la presencia constante, el establecimiento de relaciones de dominación, e imposición de normas que regulan el acceso a ciertos espacios o actividades. Dicho control se aplica a los mercados ilegales, pero también al establecimiento de relaciones de colusión con actores públicos, y permite la instalación del cobro de piso de forma duradera.

Ahora bien, más allá de esta descripción genérica, la inmersión en el campo nos permite recrear las dinámicas que se viven, por un lado, en la zona Este, y, por otro, con pequeños y medianos empresarios en el resto de Tijuana.

a. El cobro de piso en la ‘Tijuana olvidada’

La tragedia de quienes son víctimas de la extorsión y el cobro de piso no inicia cuando los perpetradores tocan a su puerta, sino un paso antes, cuando los eligen, cuando deciden que ellos son potenciales ‘clientes’ de la protección que inquieta. ¿Cómo ocurre esa desafortunada elección?

En un día normal, mientras el comerciante repite su rutinaria operación, un individuo lo vigila, toma nota de cuántas personas se acercan al negocio y cuánto compran. Ese observador cauteloso es conocido por los habitantes de la zona Este como los ‘bandera’. Se trata de sujetos cuya función es vigilar las dinámicas de potenciales víctimas y, a partir de ello, darle información relevante a su jefe, para que éste, a su vez, pueda establecer los montos y frecuencias del cobro de piso. Entonces, los negocios más prósperos serán los que paguen más, pero los más modestos tampoco se librarán de pagar, si bien será con montos menores. Este cálculo, por parte de los grupos criminales, puede explicarse desde la necesidad que tienen de que las víctimas elijan pagar, antes que optar por otras alternativas, punto que desarrollaremos más adelante.

Aunado a lo anterior, los ‘bandera’ también monitorean a sus potenciales víctimas –a través de redes sociales u otros canales de comunicación– para vigilar su comportamiento, conocer mejor la estructura de su familia o su forma de vivir, agregando así detalles importantes para el conocimiento del extorsionador y su capacidad de ejercer presión.

Las cifras del cobro que se fijan, tras la observación de la actividad comercial, son variables. Nos han comentado que estos suelen poseer una radiografía clara de las ganancias realizadas por los comerciantes, sea a partir de la vigilancia, de las discusiones en el barrio o de la extracción de estas informaciones directamente con los empleados o el dueño.

En este sentido, cabe mencionar que un mismo comercio puede generar varios pagos de piso. Es decir, el mismo extorsionador puede cobrarle tanto al dueño del lugar, como a los encargados o a los empleados, haciendo que cada víctima pague un determinado rubro de su sueldo. Aquí un ejemplo:



Yo no soy el dueño del local, pero ellos llegaron contando que eran los dueños de la plaza y que ya sabían que me iba bien, entonces que pagara a la semana 800 pesos y al patrón también le pasaba¹⁹.

En los testimonios recopilados, aparece una gran heterogeneidad en los montos solicitados, desde cifras aparentemente bajas (400 pesos cada viernes), hasta montos considerables (1,000, 2,000 o 3,000 dólares²⁰ por mes, con pagos iniciales de 5,000 dólares). En algunos casos, se fijan o bien, como porcentaje total de la ganancia del negocio, como una cuota sobre ciertos productos vendidos: refrescos, kilos de tortilla, bolsas de frituras. Aparentemente, el grueso de los pagos se realiza en efectivo; en todo caso, no se recabó evidencia de que los abonos se hagan con transferencias y depósitos bancarios.

Finalmente, la regularidad del pago que establecen puede variar, a pesar de seguir mayoritariamente una agenda concordante con los días donde el flujo de ingreso es más fuerte –los viernes, los fines de semana o los días de tanguis, por ejemplo–.

Una vez seleccionada la víctima, establecido el monto que se le cobrará y la frecuencia de éste, inicia entonces la fase del contacto.

Primero, nuestros entrevistados mencionan que en algunos casos –la minoría– el cobro de piso empieza por llamadas telefónicas que se acompañan, posteriormente, con una visita, o el envío de cartas o panfletos que explican lo que buscan y ofrecen, así como la racionalidad del pago. Los que se acercan, presentan su oferta con un discurso basado en la protección y el cuidado, siendo el intercambio la ruta hacia supuestas garantías de seguridad que permiten la continuación de la actividad comercial en la medida que la víctima accede al impuesto, lo cual confirma la pertinencia de nuestro punto de partida conceptual:



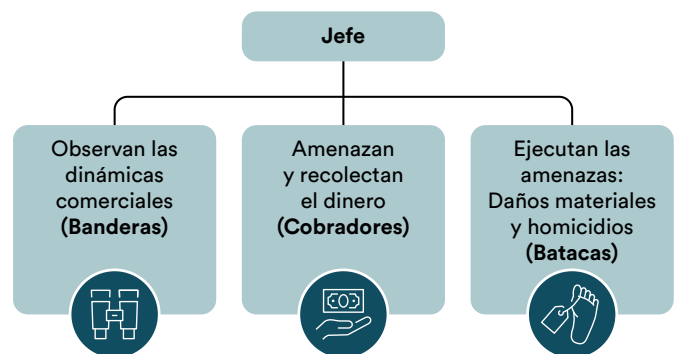
Ellos llegaron diciendo ‘*nosotros le vamos a cuidar el negocio y los vamos a cuidar a ustedes, que no los roben, que nos les pase nada*’²¹.

En caso de establecer el trato ‘extorsión-protección’, los pagos y las visitas se hacen periódicos. En caso de negarse, se abre generalmente un ciclo de daño material o afectación a la vida, como lo veremos más adelante.

Cuando el delincuente reivindica la pertenencia a un cartel, nuestros interlocutores señalan que logran distinguir si la amenaza les parece ser cierta o no, a partir de mecanismos de operación que saben interpretar: niveles o jerarquías de mando; manera de acercarse; referencias ofrecidas por el extorsionador; o presencia física, en la calle, de un hombre que se presenta o se conoce como el ‘jefe de plaza’.

De hecho, en la mayoría de los casos que hemos estudiado, la estructura de la operación viene acompañada de un ‘jefe’ que orienta la actuación de sus empleados: al menos otras dos figuras, los ‘banderas’ que, como hemos dicho, observan y estudian a los potenciales clientes y que una vez que se ha establecido el acuerdo ‘protección-extorsión’, se ocupan de vigilar y dar los *pitazos* cuando una situación ‘se calienta’, están, además, los ‘cobradores’ o ‘batacas’, quienes realizan la operación de la calle. Según nuestros interlocutores, suelen ser varones, muchas veces menores de edad, que conocen de primera mano el perfil de los habitantes que pueden ser objeto del cobro (véase Figura 1).

Figura 1. Estructura de los responsables del cobro de piso



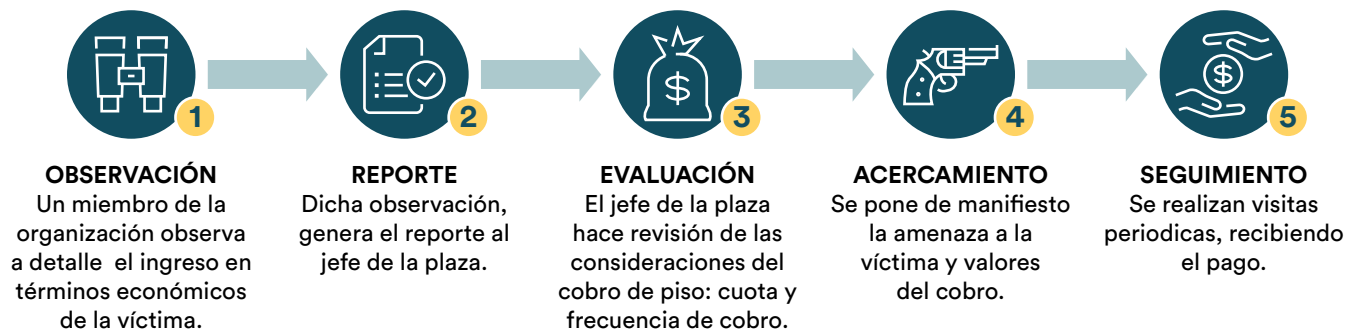
Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo de campo realizado.

¹⁹ Ignacio, pequeño establecimiento, producción de alimentos y bebidas, Colonia Nido de las Águilas, Tijuana, 2022.

²⁰ Pago en pesos o dólares americanos, dada la dinámica fronteriza de la ciudad de Tijuana.

²¹ Antonio, pequeño establecimiento, servicio, Colonia Campos, Tijuana, 2022.

Figura 2. Esquematación de las dinámicas extorsivas constatadas en la zona Este de Tijuana



Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo de campo realizado.

Dicha estructura de mando y planeación es asumida por la población como la forma clásica de instalar el régimen de extorsión, donde quienes ejecutan los cobros y tienen la relación directa con los comerciantes son los de menor nivel.

Además, en los primeros acercamientos, los ‘cobradores’ evocan esta jerarquía para estimular el acuerdo extorsión-protección. Entonces, osan ‘aconsejar’ a los comerciantes indicándoles que el diálogo con él ‘no puede ser brincado’, y que es importante ‘alinearse’, ya que el ‘jefe’ tiene ‘sus terrenos bien controlados’ y es ‘mejor para todos seguir las reglas’. En caso de desobediencia, el primer interlocutor puede administrar un castigo, o pedir la intervención de los ‘batacas’, quienes hacen uso de la violencia para generar daños materiales en las tiendas: incendios, agresiones físicas u homicidios, y así poner ‘derechos’ a sus clientes. Luego, el dinero se recolecta de acuerdo con la frecuencia establecida por un jefe posicionado más arriba que establece, aparentemente, las pautas de operación (Figura 2).

A partir de los relatos, observamos que los niveles jerárquicos más altos no tienen necesariamente contacto directo con la población ‘base’, pero sí son personajes conocidos –por sus apodos, nombres e incluso físicamente–. La reputación del jefe, de hecho, es fundamental para darle credibilidad a la amenaza, además de evidenciar que los ‘jefes’ no viven aislados, y no son ajenos a los barrios en los que operan. Al contrario, pueden optar por ser visibles, pues su identidad es todo menos un secreto ante las víctimas, las autoridades o los competidores en el mercado de protección.

b. Construcción del ambiente violento: un delito que escala

Además de la reputación del ‘jefe’, para el establecimiento de la relación ‘cobro de piso-protección’, es central la construcción de un ambiente violento que estimule la necesidad de protección y, por tanto, la de aceptar la oferta de protección de este proveedor criminal. Mientras mayor capacidad violenta se atribuya a los perpetradores, más probable es que sus víctimas paguen. Esto puede ser el origen de un ciclo repetitivo: el ambiente violento genera necesidad de protección, se abre una oferta de protección en la que los actores criminales son proveedores y estos, a su vez, usan la violencia para garantizar el apego al acuerdo y ‘sancionar’ a quienes no lo respetan. Entonces, alrededor de la extorsión y el cobro de piso, terminan cohabitando otras expresiones de violencias como lo son los incendios, los levantones o, incluso, los homicidios.

En el primer acercamiento, la víctima suele recibir una ‘invitación cordial’ a establecer la relación de protección. En un segundo paso, puede intervenir un comportamiento intimidatorio y argumentos de violencia que presentan la consecuencia negativa de la ausencia de acuerdo y buscan coaccionar el comportamiento de la víctima:



Si no pagas, un primer aviso es que vuelvan a decirte y ya luego que eso no suceda, puede que te asalten la tienda, que te digan ‘no te vamos a cuidar y a ver cómo le haces’, y ya el siguiente aviso es ‘ya sé a dónde van a la escuela tus hijos’.²²

²² Roberto, mediano establecimiento, servicios generales, Colonia Villas de Baja California, Tijuana, 2022.

En los peores casos de no alineación, la situación puede escalar de forma rápida en violencia directa. La quema del negocio y el homicidio son castigos que se ejecutan contra el comerciante de forma individual tanto como contra la comunidad que lo rodea, permitiendo así la presión colectiva y sirviendo de lección para habitantes de la colonia que se enteran, a través del ‘chisme’, los rumores, el secreto a voces, de las razones de esas violencias.

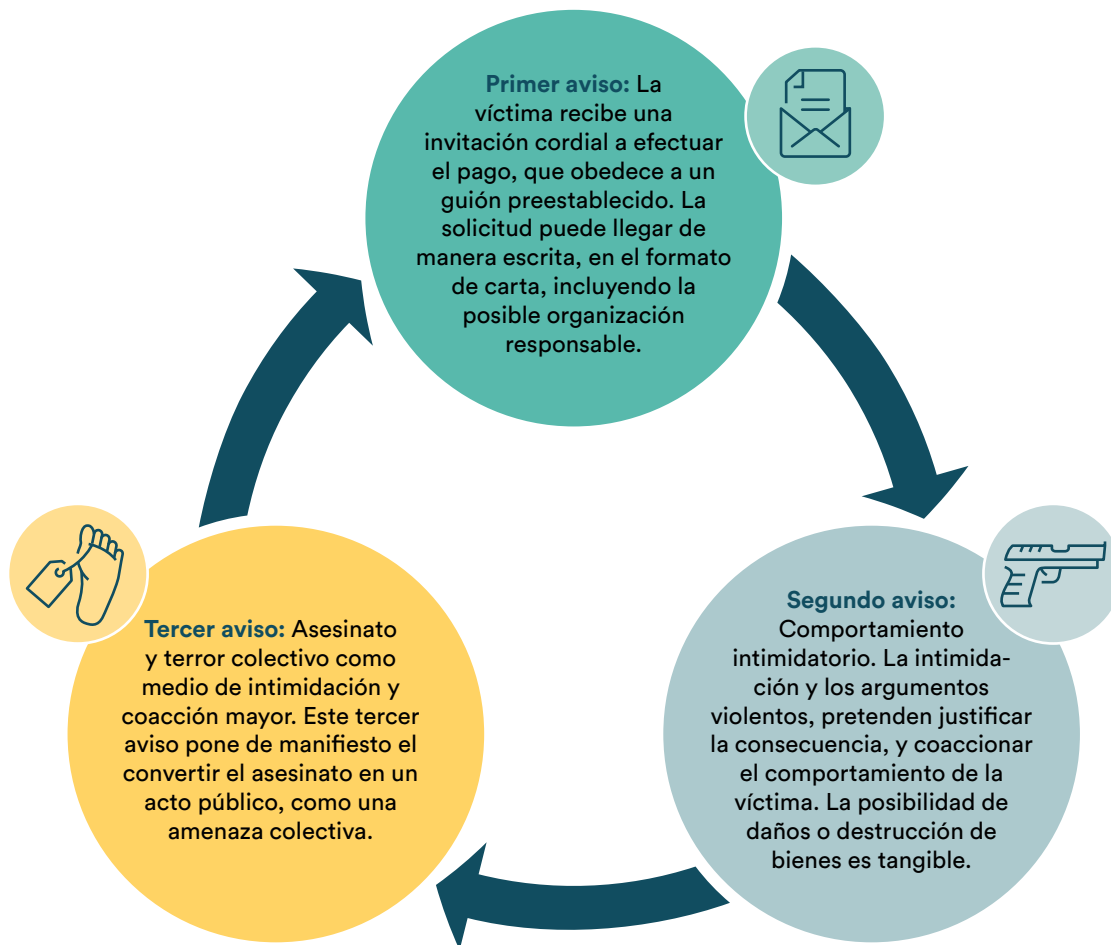
En este ámbito, nuestra investigación permite analizar el clima de incertidumbre y miedo en el cual viven parte de los empresarios y comerciantes en Tijuana, en especial en la zona Este de la ciudad, así como tejer un vínculo entre las dinámicas de cobro de piso y otros delitos como los incendios, las balaceras de fachadas y hasta el asesinato, bien de quien se niega a ejecutar el pago, bien de un miembro cercano de su círculo familiar, con el ánimo de instaurar terror en la comunidad:



El jefe de plaza empezó una pinche matazón, porque él dijo que no quería que estuvieran comprando a otros, o dejando de pagar la cuota, entonces empezó a matar; pues mataron, unos cuatro o cinco muertos para que todos entendieran el mensaje, de que, o compras allá o compras acá, o pagas o no pagas; aquí todo es a través de muertos, te hacen llegar el mensaje, para que entiendas”²³

Algunos de esos crímenes contienen un alto componente de crueldad (dejar cuerpos mutilados en el espacio público, por ejemplo) que asienta la credibilidad de las amenazas y le da fuerza a la oferta de protección. Aunque los relatos tienden a revelar una aparente insensibilización –nuestros

Figura 3. Cobro de piso: ciclo del delito



Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo de campo realizado.

²³ Gil, de mediano establecimiento, otras actividades, Colonia Nueva Esperanza, Tijuana, 2022.



interlocutores dicen estar ‘acostumbrados’ a este tipo de prácticas profundamente violentas– y generalmente le dan un ‘sentido’ (esto ha pasado por *tal o tal* razón), nunca niegan el impacto que generan en el ámbito local. De hecho, nuestros interlocutores coinciden en denunciar la sevicia y la brutalidad desencadenada a raíz de la extorsión, así como la ira dirigida contra las organizaciones delincuenciales y sus operadores que se dedican a estas actividades.

c. Los actores de la extorsión: del ‘narco’ al Estado

Nuestra investigación permite analizar el papel y las responsabilidades de los grupos asociados al narcotráfico en la extorsión y el cobro de piso. Lejos de confirmar las ‘narcoexplicaciones’ dominantes, los testimonios ofrecen matices fundamentales.

A pesar de la presencia de actores afiliados al Cartel de Sinaloa o del CJNG, no podemos declarar, a partir de un supuesto criterio moral, que un grupo se dedique a extorsionar y el otro no. Según las condiciones de los barrios, el nivel de presencia estatal y de colusión con autoridades, o la voluntad de endurecer el control social y territorial, ambos grupos pueden cobrar piso. Luego, aparecen individuos, o células más pequeñas, capaces de controlar una, o un par de calles, y cuya protección resulta importante para la población local. Se puede tratar incluso de figuras locales, una suerte de *patrón* de barrio (pueden ser expolicías o autoridades públicas) que, a través de su capacidad de dominio y repartición de favores, ofrece su protección a la población a cambio del *piso*.

Pero también hablaron actores ‘sueltos’, que se hacen pasar por miembros de los ‘grandes carteles’ para instaurar miedo y cobrar las cuotas. En estos casos, ha sucedido que ciertos habitantes logren acercarse a miembros de dichas organizaciones criminales para quejarse, o corroborar si había llegado la orden de extorsionar. En un caso preciso, nos han contado que el mismo grupo criminal negó haber dado el permiso de cobrar cuota en un tianguis de la ciudad, y decidió usar la fuerza en contra de quienes utilizaban su nombre para otros fines. Esto muestra la importancia de no seguir ciegamente la pauta de las ‘narconarrativas’, y de poder desglosar, localmente, cómo y quiénes son capaces de mantener un régimen de extorsión duradero.

Por otra parte, miembros de sindicatos también han sido señalados de cobrar una cuota fuera de un marco normativo establecido –la afiliación al sindicato o la asocia-

ción gremial, por ejemplo– utilizando la amenaza para instalar su propia red de cobro de piso, la cual puede operar de forma paralela a aquella impuesta por grupos delincuenciales.

Por ende, las modalidades de cobro de piso no son mutuamente excluyentes entre ellas, y una misma actividad económica puede ser extorsionada por diferentes actores –un delincuente y un líder sindical, por ejemplo–. Cada uno de los extorsionadores maneja una oferta de protección que termina enlazándose con otra, con el objetivo de controlar más actividades, territorios y recibir múltiples retribuciones económicas. Así, los líderes de organizaciones comerciales, llámense mercados, ‘Swap Meet’, carpas, ‘sobreruedas’ o tianguis, donde vendedores comercializan sus mercancías, son víctimas de quien ostenta el papel de coordinación en la estructura y exige cuotas bajo el intercambio dinero-permisos de operación-seguridad.

Luego, resultan fundamentales las condiciones en las cuales se da la presencia de la autoridad y el rol protagónico que juegan en el accionar –o en el *no* accionar o pasividad– la voluntad, fuerza y justicia gubernamental. En ciertos casos, los entrevistados denuncian que agentes públicos pueden estar directamente involucrados o hacer caso omiso frente al delito, en diferentes variantes de corrupción, colusión, falta de atención o incapacidad de actuar para protegerlos. En términos generales, las personas que no gozan de contactos personales dentro de las oficinas públicas coinciden que la responsabilidad de imponer orden no es ejercida de manera transparente. El desempeño de las autoridades es evaluado como escaso en cuanto a combatir la corrupción de la que ellos mismos son parte activa; también se les critica por su escasa presencia para coordinar la seguridad de las colonias o su incapacidad para generar operativos eficientes contra la delincuencia, incluyendo todos los niveles y fuerzas de gobierno.

Los entrevistados incluso mencionan a policías municipales o estatales como parte de las estructuras de extorsión. Si bien algunos relatan cobros, otros hacen alusión a golpes, amenazas, robo de pertenencias y solicitudes de dinero, mientras que el Ejército y la Guardia Nacional tienen una mejor reputación entre los comerciantes, no tanto por ser considerados ‘honestos’, sino más bien por ser más externos al contexto local. En todo caso, gracias al trabajo de campo, resulta innegable el conocimiento, por parte de las autoridades locales, de las reglas relativas al cobro de piso en Tijuana y de las dinámicas que afectan a diario las actividades comerciales de la zona Este de la ciudad.



III. ACCIONES Y REACCIONES: LA GESTIÓN DEL COBRO DE PISO

Una vez descrito el cobro de piso, el siguiente paso es explorar las (re)acciones que este delito detona. En esta sección se evocan, primero, algunas de las acciones preventivas que se han implementado en Tijuana, antes de analizar el abanico de medidas para atender y enfrentar la extorsión, tanto individual como colectivamente.

a. Prevención

En un ambiente de alta inseguridad, los empresarios y comerciantes suelen implementar estrategias de autoprotección como la instalación de dispositivos de seguridad (rejas, cámaras de circuito cerrado, alarmas). Estas medidas buscan inhibir la comisión de delitos predatorios como robos o asaltos.

Ahora bien, frente al cobro de piso, el objetivo principal es ofrecer una imagen de solidez, y evitar el primer contacto con el extorsionador, pues, “a diferencia del secuestro, el piso, territorialmente requiere más proximidad”²⁴. En este sentido, uno de los mecanismos más comunes es que empresarios y comerciantes no reivindiquen abiertamente ser dueños de sus negocios, manteniendo lo más posible un bajo perfil y aparentando no tener capacidad de decisión en el negocio.

Para los actores con más poder adquisitivo, también es común la contratación de elementos de seguridad privada, para su persona o sus empresas. Un representante gremial en Tijuana mencionó que entre sus afiliados la contratación de servicios de seguridad privada (vehículo blindado e incluso guardaespaldas armados) suele incrementarse después de que se registran episodios de violencia en la ciudad: “si las autoridades no me protegen, yo me voy a proteger”, indica, retomando las palabras de los empresarios a quienes representa.²⁵

Estas pautas siguen la lógica de que, quienes más recursos tienen, son también quienes cuentan con accesos a diferentes fuentes de protección, lo que puede incluir la adquisición de armas de fuego en el mercado negro:



A raíz del cobro de piso, de amenazas y de un secuestro que tuve..., porque hemos sufrido mucho, yo también compré armas, porque te sientes solo; compré armas y pues entonces, las tengo en mi casa; son para mi uso, y yo a mis hijos pues les he enseñado; una vez estuvo un amigo ahí y yo le he enseñado a disparar y todo, por lo mismo de lo que nos ha pasado”²⁶.

El relato de Juan no sólo muestra que la línea divisoria entre las acciones de prevención y reacción es tenue. Además, da cuenta de que la disposición de armas de fuego resulta ser una alternativa atractiva y digna de compartirse con conocidos frente a un escenario de temor constante. Si a eso agregamos que el acceso a las armas se ha incrementado en los últimos años, se puede suponer que el armamento personal se ha convertido en una opción cada vez más abierta para diferentes sectores de la población.

b. Reacción individual

En caso de que ya haya sido presentada la amenaza de cobro de piso, tanto empresarios como comerciantes suelen reaccionar ante ésta. El dilema central que enfrentan es acceder o no a realizar el pago. ¿Quiénes deciden pagar por protección criminal? ¿Cómo se explica esta decisión y qué implicaciones tiene?



Generalmente aceptamos pagar, te digo que a veces por miedo, pues es que..., cómo te diré... Tampoco está la libertad de elegir que yo no voy a pagar. Sí se denuncia, pero también los mismos policías agarran dinero de ahí, o sea tú podías ver por ejemplo patrullas por ahí, sí dan rondines y de repente llegan a cierta casa que también le llaman

²⁴ Entrevista realizada el 7 de junio de 2022 en Tijuana, Baja California con miembros del Comité Ciudadano de Seguridad Pública.

²⁵ Entrevista realizada el 9 de junio de 2022 en Tijuana, Baja California con el presidente de una cámara empresarial.

²⁶ Juan, gran establecimiento, transportes, Colonia Las Águilas, Tijuana, 2022.

tienditas y les pagan y ya, siguen su camino... Todo mundo sabe que se les paga y siguen su camino y nadie vio y nadie dice nada y es que te digo también que es algo como muy normalizado adentro de esas colonias”.²⁷

En este caso, aceptar el acuerdo de extorsión-protección es resultado del miedo y de la desconfianza que las autoridades inspiran. Si, a través de la denuncia, las víctimas tuvieran acceso a una alternativa de protección confiable y eficaz, entonces sería más factible no pagar. Pero en boca de nuestros interlocutores, muchas veces “el remedio es peor que la enfermedad”.

Por ende, si las autoridades afirman que la acción más importante ante el delito de extorsión es promover la denuncia, apuntan a un solo elemento de la ecuación que quedará incompleta a menos que el reporte detone una acción gubernamental rápida, seguida por una oferta de protección capaz de desactivar la criminal y, desde luego, de ser acompañada por una investigación judicial. De lo contrario, denunciar puede ser contraproducente, inútil o peligroso. Como se ha explicado, el cobro de piso es un delito que entraña una relación de largo plazo y una denuncia puede provocar que el extorsionador incremente el nivel de violencia para imponer su protección.

Ahora bien, la escasez de denuncias tampoco significa que las autoridades del Estado no sean conscientes de la realidad que se vive en las calles de Tijuana. De hecho, nuestros interlocutores públicos han reconocido un problema grave de cobro de piso, a pesar de no presentar un plan que permita atenderlo. Esto encuentra cierto eco en los relatos desconfiados de los ciudadanos, o por lo menos su resignación frente a lo que ven como incapacidad estatal.

Eso sí, incluso en las zonas marginadas a veces aparecen casos en los cuales el acercamiento exitoso con las autoridades se da por una vía informal y personal, no a través de una trayectoria institucional oficial:



Quando me cobraron, agarré y le marqué a mi amigo que también tiene un negocio como el mío y me dijo ‘hijos de la chingada, ya te miraron esos cabrones’ y le digo: ‘oye, por qué no me echas la mano de

hablarle a aquel amigo tuyo’; me dijo que sí, su amigo era el de narcóticos aquí en Tijuana. Él me dijo: ‘mira, veneno con veneno se mata, él es la persona indicada que te puede ayudar’... Bueno, yo dije dentro de mí, ‘de donde venga, el punto es que nos saquen de ésta’. Después de eso, el propio de la institución pública me contactó, me dio indicaciones: ‘si te marcan ya no les contestes nada y no le des ni un peso a esos cabrones, no les des ni un peso’. A los dos días, me dijo: ‘sabes qué hijo, ya está arreglado, ya me contestaron ahorita, estuve llame y llame y ya me contestaron, ya les dije que no estén chingando que ese negocio es mío, si están chingando entonces sí voy a ir y voy a empezar a acabar con esos cabrones, y ya les dije; vete a tu casa sin problemas, algo pasa y nos mandas, entonces ahí sí la van a ver esos cabrones’. O sea, se conocían y saben bien todo lo que hacen”.²⁸

La entrevista muestra cómo, de igual manera a lo que puede ocurrir en la zona Oeste, el acceso a las autoridades pasa por intermediación directa de conocidos y se aplica de manera individual. La mayoría, eso sí, dice no tener acceso privilegiado con las autoridades, lo que les deja absolutamente desprotegidos.

Por otra parte, el relato de Aldemar ilustra cómo la decisión de pagar piso está condicionada a que otro actor pueda aportar una protección y contrarrestar a la primera. Así, cuando una autoridad confronta a los extorsionadores de manera informal, se convierte en un oferente de protección para el comerciante y lo libera del pago exigido. Desde luego, el testimonio no permite detallar si el servicio fue acompañado por un beneficio o un favor para el servidor público. Tal como afirmó Benjamín, dueño de un pequeño comercio en la colonia Las Águilas: “resulta más fácil darle al policía lo que me pide que hacer otra cosa”. Además, el testimonio de Aldemar muestra una autoridad que decide (y puede) disciplinar a ciertos extorsionadores, aunque no logre combatirlos sistemáticamente.

En ese mismo sentido, el caso de una pequeña empresaria entrevistada, a quien llamaremos Alma, ofrece un gran contraste²⁹. Cuando Alma recibió la primera amenaza por parte de los extorsionadores, su reacción fue acercarse a un amigo abogado, quien se comprometió a indagar si estaba en un peligro real. Los contactos de su amigo, tanto con autoridades como con aparentes miembros de grupos

²⁷ Yadira, pequeño establecimiento, comercio al por menor de productos, Las Águilas, Tijuana, 2022.

²⁸ Aldemar, mediano establecimiento, producción de alimentos y bebidas, Colonia Torres Bajas, Tijuana, 2022.

²⁹ Entrevista con Alma, sector dental, en abril 2022.



delincuenciales, le permitieron confirmar que, en efecto, se trataba de una amenaza creíble y que había que atenderla. Sin embargo, el diagnóstico no fue acompañado con una contrapropuesta de remedio. No había otro oferente de protección, así que Alma debía pagar o asumir las consecuencias, dilema al cual regresaremos más adelante.

Por ende, las ofertas de protección son un veneno que tiene de combatirse con otro. Si se trata de un actor público, la interlocución con él descansa en un voto de confianza individual y no en un protocolo institucional. Y estos vínculos son generalmente los que otorgan empresarios y comerciantes a los funcionarios:



Tenemos confianza en el fiscal, pero no precisamente en la institución, porque la estructura es corruptible. La Guardia Nacional y Sedena, aunque inspiran más confianza, están tan expuestos que se vuelven vulnerables. Están tan expuestos que la gente les va a perder el respeto”.³⁰

c. Vivir con la extorsión

Finalmente, una vez que se paga piso, comerciantes y empresarios suelen hacer ajustes para absorber el impacto del impuesto criminal, dentro de la relación de largo plazo establecida con el proveedor de protección. Esta tiene una serie de implicaciones que merece la pena revisar.

La primera es que se trata de un acuerdo que difícilmente puede romperse, lo que hace que la víctima se vea obligada a aceptar los cambios que el extorsionador haga al acuerdo.

Si además de cobrar la cuota, el actor criminal solicita instalar un “halcón” o un “bandera” en la tienda del comerciante extorsionado, éste tiene poca oportunidad de negarse, además de verse potencialmente involucrado en actividades ilícitas. Otro de los elementos determinantes gira en torno a la apropiación del uso del comercio para otros fines, lo que puede implicar, incluso, la instalación de un punto de almacenamiento o distribución de drogas, con la imposición de continuar paralelamente con la actividad comercial ordinaria y legal:



Puedes llegar y comprar también como cualquier cosa normal. Un refresco, unas Sabritas, unos dulces, pero aparte te venden otras cosas, entonces buscan como negocios de fachada para hacer más fácil otro tipo de transacciones. Entonces el trato es ‘tú no pagas piso pero de esta forma me pagas ¿no? con el negocio como tal, pero también vendiendo droga’”.³¹

Así, mientras más pase el tiempo, la posibilidad de denunciar se hace minúscula, pues siempre hay información o anécdotas que sugieren que, lo mejor, es seguir pagando:



Vino el que siempre pasaba y me dijo, ‘el jefe quiere la cuota’, y yo ya estaba enganchado en una situación que no puedes denunciar porque ya les viste la cara, en el momento en que tú les miras la cara a las personas, cuidado porque ahí ya entras en una situación... , pues delicada, porque ya sabes quién es y él sabe que es un testigo potencial, que lo puede acusar, por eso de una u otra manera él te coacciona con arma de fuego o hace alguna acción ejemplar, como la señora del negocio, la que mataron con más de cinco tiros después de que denunció.”³²

Finalmente, y de forma quizás contra intuitiva —y difícil de documentar de manera sistemática—, la protección criminal se puede convertir en una inversión indispensable, e incluso atractiva. Así, cuando el proveedor de protección es capaz de neutralizar las amenazas que puede recibir el empresario o el comerciante por parte de otros actores violentos, pagar piso es invertir en la mejor —o la única— protección posible. En este caso, las amenazas y los servicios pueden ser variados, dentro de todo lo que represente un obstáculo para el negocio:



Lo peor es cuando la gente abraza al cobrador de piso, porque resulta que le platica y le dice ‘sabes qué, alguien anda molestando a mi hijo en la se-

³⁰ Joaquín, empresa grande, industrial, representante de una asociación empresarial, 2022.

³¹ David, gran establecimiento, servicios generales, Colonia Sánchez Taboada, Tijuana, 2022.

³² Alenkar, mediano establecimiento, comercio al por menor de productos, Presidentes, Tijuana, 2022.



cundaria’ y el cobrador de piso le dice ‘no te preocupes, estamos para ayudarte’, porque el cobrador de piso ofrece algo... ¡protección! (...) El problema es que el cobro de piso se convierte en una inversión, en lugar de un pago de piso. Porque ahora hay alguien en la competencia que me cae mal y contrato a estas personas para que me resuelvan ese problema. Y sí se ha dado, eh, gente que contrata a otros para quitar a alguien del camino en el mercado”.³³

d. La decisión de no pagar el derecho de piso

¿Qué opciones quedan para quienes no pagan piso? La primera de ellas es enfrentar la materialización de la amenaza violenta. Así, abundan los relatos de “al señor lo mataron porque dicen que no quiso pagar”. De hecho, en una visita de campo, nos comentaron de una mujer a la que dispararon a quemarropa, en su negocio lleno de clientes, a plena luz del día, por negarse a pagar. Por otra parte, Alma, la empresaria de quien ya hemos hablado, relató cómo su negativa a pagar la llevó a ser amenazada de muerte y luego secuestrada en la vía pública, llevándola a tomar la decisión de cerrar su actividad y mudar su lugar de residencia, sin que nadie ofrezca, dice, las garantías necesarias para denunciar el delito y brindarle la protección que requería.

Estas historias, difundidas en círculos de amigos, refuerzan la credibilidad de las amenazas y forman parte de lo que anima a empresarios y comerciantes a pagar. Como ya se ha mencionado, los grupos criminales hacen alarde de violencia para que su amenaza sea creíble y, con ello, se maximice la tendencia de aceptar el acuerdo extorsión-protección para no llegar a cerrar el negocio, abandonar la empresa, cambiar de sector, mudarse de colonia, e incluso dejar atrás Tijuana. En un contexto fronterizo, esta última alternativa puede ser factible para los ciudadanos que tienen la capacidad financiera de instalarse en San Diego y dejar sus operaciones a cargo de empleados en Tijuana. En todo caso, pocos pueden asumir los costos de volver a empezar en otro lugar, ya sea por que su

tipo de negocio no les permite la movilidad, y/o porque no cuentan con las condiciones económicas o las redes para llevarlo a cabo:



Empezaron a pedirnos 1,000 dólares porque ellos sabían que nosotros vendíamos diferentes cosas en los ‘sobreruedas’ cerca de la garita de Otay, y luego ya no eran 1,000, eran 5,000 y nos tocó irnos a todos de la casa y ni volver a poner la venta”.³⁴



Me tuve que ir de la colonia, para qué nos íbamos a quedar, aunque allá lo tenía todo, familia, amigos y allá crecí”.³⁵



Nosotros tuvimos la fortuna de poder cruzar a San Diego cuando decidimos no pagar la cuota, y ya allá es otra vida, y aunque aquí en Tijuana teníamos muchas cosas, traspasamos el negocio y todo fue muy fácil, suerte diferente a los que no pueden irse de Tijuana”.³⁶

e. Las medidas colectivas

Todas las formas de gestión que se han descrito hasta ahora son acciones que tienden a ser individuales. Si acaso, evocan redes cercanas de amigos y conocidos. Sin embargo, al tratarse de un delito que puede afectar a decenas de comerciantes en una misma colonia, es posible asumir que existen (re)acciones colectivas para lidiar con el cobro de piso. Para indagar a este respecto, la pista más elocuente son las labores que hacen, por un lado, las cámaras y asociaciones empresariales y, por otro lado, los Consejos y Comités Ciudadanos de Seguridad Pública.

³³ Personal del Comité Ciudadano de Seguridad Pública.

³⁴ Marisela, mediano establecimiento, comercio al por menor de productos, Colonia Bellas Artes, Tijuana, 2022.

³⁵ Andrés, pequeño establecimiento, comercio de bebidas y alimentos, Colonia Campos, Tijuana, 2022.

³⁶ Aida, gran establecimiento, comercio al por mayor de productos, Colonia 20 de noviembre, 2022.



Las cámaras empresariales, como espacios de representación, sirven a medianos y grandes empresarios para gestionar diversas problemáticas y retos del sector. Su interlocución directa con las autoridades, de seguridad u otras carteras, les da un rol privilegiado. A través de ellas, los empresarios pueden tener acceso a alternativas de protección, ya sea desde las agencias del Estado —policías, fiscalías, Ejército o Guardia Nacional— o bien servicios de seguridad privada. Entonces, en un escenario en el que la mayor parte de los empresarios y comerciantes no confían en las autoridades, la intervención de las cámaras empresariales como intermediarios resulta esencial.

En algunos casos, las cámaras apoyan la implementación masiva de dispositivos de seguridad en las empresas de sus agremiados. Por ejemplo, un representante se refirió a la donación de botones de emergencia para almacenes que buscan conectar a los agremiados con la autoridad (el C2). Estos dispositivos son una medida atractiva para quienes confían en que las autoridades interpeladas como primeros respondientes actuarán de manera eficiente y honesta. En cambio, quienes asumen que las autoridades son parte de la cadena de extorsión, afirman que los botones en realidad aumentan su vulnerabilidad al alertar, por su misma visibilidad, de la presencia de autoridades, y provocan que se incrementen las amenazas para forzarlos a pagar³⁷, lo cual los puede llevar a rechazar su instalación, incluso en el espacio público (en la calle, por ejemplo, por temor a ser vistos usándolos). Este tipo de mecanismos preventivos, por la desconfianza que siente la mayoría de la población frente a las autoridades, tienden a beneficiar a poblaciones que ya tienen cierta fe en el actuar público.

Finalmente, las cámaras gremiales, asociaciones y grupos de empresarios y/o comerciantes suelen organizar mesas de trabajo con autoridades a nivel local, estatal y federal. En estos ejercicios, se recopila información de primera mano sobre las condiciones del delito y se discuten medidas que se pueden implementar para atenderlo. Este tipo de intercambio ofrece pistas de acción a quienes tienen acceso a este tipo de círculos, y es importante poder monitorear sus avances, pero deja fuera a las categorías de comerciantes que no participan, o no son contactados por parte de las autoridades o de las cámaras, evidenciando de nuevo a las “dos Tijuanas”.

De hecho, ni todos los empresarios pertenecen a una cámara o asociación, ni todos los agremiados reciben los mismos beneficios de esta interlocución, lo que contribuye

a consolidar nuevamente ciertos esquemas de protección selectiva. Por ejemplo, Alma, la empresaria que tuvo que huir, afirma que pertenecer a una cámara no supuso ningún beneficio para ella. Al no ser una empresaria suficientemente “importante” de la ciudad, tuvo que actuar sola, pues nadie en la cámara le brindó ayuda. Luego, el cierre de su actividad provocó una precarización que la llevó, además, a dejar de pagar su afiliación gremial y quedarse definitivamente fuera de este círculo de socialización.

En el mismo sentido, varios interlocutores se han quejado de que ciertas cámaras solo ayudan a pequeños grupos internos, lo cual complica aún más la creación de confianza sectorial. En una discusión, una representante nos afirmó que conocía agremiados que pagan piso, pero que estas historias no le son compartidas de manera directa, por miedo. Finalmente, y más preocupante *aún*, la realidad del cobro de piso no siempre parece ser de interés en el seno de las grandes cámaras de la ciudad. Por ende, aunque no desdeñamos el valor de los círculos empresariales, la atención al cobro de piso, al no impactar a los sectores más poderosos de Tijuana, parece quedarse en un nivel individual, acaso selectivo, sin provocar una respuesta capaz de atender a las víctimas.

Por otra parte, los esfuerzos colectivos también pasan por los Consejos y Comités de seguridad que suelen estar compuestos por representantes del sector empresarial, varios perfiles ciudadanos y autoridades vinculadas con la seguridad pública.

Desde finales de los años 1990, se creó el Consejo Nacional de Seguridad Pública, del cual se derivan los Consejos Estatales de Seguridad. Ya hacia el año 2000, y como forma de materialización de la Ley que establece las bases de coordinación entre las instancias de seguridad pública a nivel nacional y local, e incentiva e institucionaliza la participación ciudadana, nace el Comité Ciudadano de Seguridad Pública. Conformado por seis ONG, seis organismos empresariales y 15 sectoriales de seguridad, el Comité establece una vinculación entre comerciantes, empresarios y autoridades.

En sus relatos, los miembros del Comité en Tijuana se asumen más como ciudadanos que como empresarios, aunque algunos de ellos lo son. Esto es relevante porque ayuda a explicar la cercanía que muestran con habitantes de colonias populares en las que el cobro de piso es una constante:

³⁷ Conversación informal sostenida en la visita a una colonia popular de Tijuana el 9 de junio de 2022.



¿Qué sucede primero? Primero [los vecinos] nos contactan a uno o una de nosotros, nos platican de primera mano lo que está pasando. Todo empieza anecdótico, entonces, lo primero que hacemos es escuchar y es la parte difícil, porque se escucha de todo, te van a mentar la madre diez veces, te van a reclamar, hay una catarsis terrible (...) y es una parte que algunas autoridades no soportan, escuchamos la voz real, escuchar, solo escuchar y anotar (...) Luego, con ayuda de los asesores y la experiencia del Comité se hace un análisis. Entonces, el Comité prepara el escenario para un encuentro [con la autoridad], ¡otra catarsis!, prepararlos sobre las quejas, entrenarlos, hasta capacitarlos en proximidad social, y entonces, ocurre el encuentro”.³⁸

La labor de escuchar a los vecinos, además de ser un espacio en el que éstos comparten sus problemáticas, es una fuente de información que en el Comité llaman “inteligencia social”. Este concepto yace en la recopilación de información proporcionada por los habitantes para comprender la situación y, en consecuencia, intentar atenderla. A partir de ello, se buscan espacios de cooperación y cuidado colectivo entre vecinos. Desde luego, para que este vínculo funcione, es indispensable que los organismos cuenten con legitimidad pues, sin la confianza de los habitantes, la información difícilmente va a llegar hasta el Comité:



En este momento, hay comités formalizados, vecinos vigilantes y comerciantes vigilantes, que son personas que no tienen nada que ver con política, no tienen nada que ver con religiones, ni equipos de fútbol; solo ciudadanos. Alertamos y cuidamos lo que pasa alrededor y permite que exista una comunicación de confianza con las autoridades, para advertir lo que nosotros vemos como sospechoso. Tienen coordinador, secretario, hacen juntas vecinales donde se tratan los temas y lo que nos cuentan, lo que vemos, todo se trata de una manera muy anónima, son datos muy delicados por lo general y siempre los manejamos completamente anónimos, jamás pasamos nosotros una informa-

ción donde indiquemos quién fue el que generó el dato, trabajamos nosotros con lo que es la inteligencia ciudadana”.³⁹



Al principio no es fácil confiar en alguien cuando te pasa... Si del Estado para arriba todo es corrupto, imagínate el hecho de llamar a alguien que no conoces y contar lo que te pasó. Pero bueno, a nosotros un amigo nos habló del Comité y decidimos llamar al número que aparece en esos letreros de vecinos vigilantes, relatamos [lo que ocurrió], con el miedo que todavía tenemos porque eso pasó hace dos meses, pero decidimos contar. Ellos nos ayudaron a poner la denuncia de forma anónima, nosotros nunca pisamos nada de la policía, porque no queremos nada que tenga que ver [con] eso y que ellos lo entendieran, nos dio tranquilidad; no ha pasado nada aún, están haciendo investigación, pero por lo menos uno habla y no lo matan”.⁴⁰

Acercarse al Comité, para algunos, es el único camino seguro y confiable hacia la autoridad. Concretamente, el Comité puede acompañar la denuncia o hacer parte del proceso por la víctima. En un ambiente en el que se presume colusión gubernamental, la intervención del Comité es especialmente apreciada. Luego, la eficacia es otra dimensión con la que los comerciantes de barrios populares califican la labor del Comité. Algunos testimonios narran cómo el Comité propició operativos policiales en ciertas colonias a partir de las denuncias presentadas, articulando su acción con las actuaciones públicas. De hecho, por su mandato normativo y su operación cotidiana, el Comité Ciudadano tiene vínculos estrechos con diversas autoridades, lo cual permite que no dependan de los buenos oficios de una u otra.



El Comité Ciudadano no hace que [las personas] dependan de una sola fuerza para garantizarte tu seguridad, por eso el Comité convoca a la Guardia, a la autoridad estatal, a la fiscalía, al Ejército mismo, de tal manera que cuando hay llamados al 911 y no va la policía, nos llaman a nosotros, nosotros solicitamos el apoyo de otras instituciones y van”.⁴¹

³⁸ Omar, personal del Comité Ciudadano de Seguridad Pública.

³⁹ Federico, miembro del Comité, Colonia Presidentes, Tijuana, 2022.

⁴⁰ Leandro, mediano establecimiento, comercio al por menor de productos, Colonia La Gloria, Tijuana, 2022.

⁴¹ Omar, personal del Comité Ciudadano de Seguridad Pública.



En este sentido, los ciudadanos encuentran a través del Comité un acceso a las agencias del Estado que normalmente les sería negado. Al menos, es parte del imaginario compartido:



Los grandes empresarios pueden resolver todo con una llamada; nosotros [en cambio], los que vendemos en la calle, en el ‘sobreruedas’, podemos llamar al 911 o 089, y esperar que pasen meses sin recibir ayuda. El Comité por lo menos te responde y opera”.⁴²

Al ser percibido como confiable y eficiente, hay una expectativa amplia de que este tipo de instancias “operen” y hagan de la protección un bien asequible. Sin embargo, y sin negar el valor que estas iniciativas han tenido, el riesgo estará siempre en cómo trazar los límites de la responsabilidad que le toca a ciudadanos, empresarios y las autoridades. ¿Cómo hacer de estas iniciativas procesos institucionalizados y no atenciones personales, individuales, puntuales? En otras palabras, aunque las cámaras, asociaciones, comisiones y comités hagan una labor central para procurar alternativas de protección no criminales, la apuesta debe seguir siendo el involucramiento de las agencias del Estado, como único proveedor de protección para la ciudadanía.

IV. CONCLUSIÓN

Nuestro trabajo en Tijuana ha mostrado lo sistemático que se han vuelto la extorsión y el cobro de piso en el municipio, en particular en contra de las pymes y de pequeños comercios de las zonas más populares o marginadas de la ciudad. Mientras el empresariado local no ha sido directamente afectado por el delito durante los últimos años, los eventos violentos ocurridos en la ciudad el 12 de agosto de 2022 han mostrado que la inseguridad puede rebasar la aparente tranquilidad de las delegaciones más prósperas, impactar a cualquiera de sus habitantes, y poner en jaque a las autoridades locales y estatales.

Lo que está en juego es la protección y la seguridad física de la ciudadanía, en el sentido más literal de la palabra, a partir de la pregunta planteada al inicio de este documento: en Tijuana, ¿quién me protege? Este trabajo expone la variedad de protectores que existen en el municipio, acorde a los recursos sociales, financieros y personales de

cada uno. La protección de las actividades empresariales y comerciales en Tijuana, que debería ser asumida por las autoridades, se rige más como un bien privado, accesible en sus modalidades de servicio para los que lo puedan pagar –seguridad privada, por ejemplo–, negociado a través de contactos con funcionarios públicos, o abandonados frente a múltiples actores que asumen un papel de protector-extorsionador, usando el impuesto criminal para asentar su protección inquietante.

Sobre todo, este informe permite salir de lo conveniente políticamente que puede ser la invisibilización del cobro de piso en México, por la nula ocurrencia que tiene el delito en las denuncias y, por ende, en las cifras oficiales. Más allá de la realidad concreta del municipio, donde a pesar de una cifra negra situada por arriba del 97% nuestros interlocutores narran un día a día hecho de extorsión, es hora para las autoridades, el empresariado y parte de la sociedad civil organizada de abrir los ojos frente a la sistematización del cobro de piso y el impacto que tiene no solamente en la economía local, sino también en la escalada de la violencia.

De hecho, lejos de ser un delito que vive y crece en la absoluta oscuridad, nuestra investigación muestra cómo la extorsión y el cobro de piso son inseparables de actos de violencia *más* visibles, como las agresiones físicas, la quema de negocios, las amenazas de muerte y, en el peor de los casos, el homicidio.

Por ende, un delito inicialmente callado por el temor de la población y su desconfianza frente a las autoridades, y, convenientemente para la gestión pública, inexistente en las estadísticas oficiales, se transforma luego en delito de alto impacto. A pesar de lo difícil, o imposible, que resulta documentar una correlación directa entre la expansión del cobro de piso en Tijuana y las dinámicas de violencia que conoce la ciudad, nos resulta claro que este delito no se puede atender sin un enfoque integral, que entienda sus características de escalada, más allá del hecho de querer promover la cultura de la denuncia.

Con este trabajo, queremos poner sobre la mesa la urgencia de atender la extorsión y el cobro de piso como la raíz de otras prácticas violentas en Tijuana, en particular, y en México, en general. El reto es, sin embargo, mayúsculo. Estamos convencidos que, de la capacidad que tengan las autoridades públicas de volver a asumir su papel de protector, depende que se reduzcan, a mediano y largo plazo, no únicamente los delitos de extorsión, sino una serie de afectaciones violentas que derivan de ellos.

⁴² Pequeño establecimiento, comercio al por menor de productos, Colonia Centro Urbano, Tijuana, 2022.

V. RECOMENDACIONES

La complejidad de este delito, como se ha demostrado en nuestro reporte, interpela a diversos actores y señala rutas de acción que corresponden a cada uno. En otras palabras, para atender este tema se requiere la contribución de, por lo menos, tres grupos: las autoridades en los tres niveles de gobierno; los empresarios y comerciantes; los medios de comunicación, y la sociedad civil organizada.

Por lo anterior, planteamos las siguientes recomendaciones dirigidas a...

Las autoridades de los tres niveles de gobierno

1. Considerar a la extorsión y el cobro de piso como delitos que forman parte, y pueden detonar, un conjunto de afectaciones y violencias más amplios, y que por lo tanto deben atenderse a partir de propuestas de prevención integral del delito.
2. Evitar que los esfuerzos se concentren *únicamente* en promover la denuncia ciudadana, a menos que eso detone una protección eficiente y confiable por parte de los cuerpos de seguridad, especialmente local (policías).
3. Invertir en fortalecer las capacidades de investigación y procuración de justicia, especializándose en las particularidades de la extorsión y cobro de piso, como solución a la falta de denuncia. En otras palabras, no dejar la responsabilidad de iniciar un proceso a las víctimas.

El empresariado y los comerciantes

1. Aprovechar la capacidad instalada para funcionar como gremio organizado (reuniones periódicas, in-

terlocuciones privilegiadas con la autoridad, poder de convocatoria entre sus pares, etc.) para diseñar mecanismos de intermediación entre las poblaciones afectadas por el delito y las autoridades más confiables y capaces de atenderlas.

2. **La participación del empresariado en la generación de medidas de atención a los problemas de seguridad pública se acerca siempre a la delgada línea que separa la cooperación entre sociedad y autoridades y la delegación de las actividades propias de estos últimos hacia los primeros.** Por ende, es indispensable que las iniciativas emprendidas desde este gremio apunten siempre a dos objetivos: 1) fortalecer la responsabilidad del Estado como único oferente de protección deseable; 2) evitar el desarrollo de medidas de atención selectiva y, por el contrario, pugnar por respuestas institucionales que amparen a todas las víctimas, sean o no parte del empresariado más importante de una ciudad.

La sociedad civil organizada

1. Promover el trabajo cualitativo de largo plazo, para acumular más conocimiento empírico sobre la forma en que se dan la extorsión y el cobro de piso en Tijuana, y en México en general.
2. A partir del trabajo cualitativo sistemático, diseñar estrategias de intervención hechas a medida para cada localidad; otras experiencias mexicanas e internacionales serán fundamentales para lograr éxitos en el país.
3. Contribuir a incrementar el costo político de las autoridades por no enfrentar cabalmente el desafío de la extorsión y del cobro de piso, desmantelando el argumento de la falta de denuncia y reportes visibles como único detonador de sus acciones.



ANEXO METODOLÓGICO

El método empleado

El presente reporte descansa en una inmersión en el campo (trabajo de tipo etnográfico) realizado en 19 colonias, ubicadas tanto en la zona este como oeste de la ciudad de Tijuana entre el 01 de marzo y el 01 de junio de 2022. Este método permitió el acercamiento a comerciantes y empresarios, víctimas u observadoras de los delitos de extorsión y/o cobro de piso, así como a algunas autoridades y otros perfiles complementarios.

Así, se recuperaron las voces y/o perspectiva de las víctimas y no víctimas, para tratar de comprender cómo ocurren estos delitos, cómo se explican, qué significado tienen entre los habitantes de Tijuana y cómo se gestionan.

Recolección de la información

El trabajo de campo se desarrolló a partir de tres instrumentos de recolección de información: 1) entrevistas (semi-estructuradas y no estructuradas); 2) conversaciones (in)formales (colectivas o individuales); 3) ejercicios de observación.

Las entrevistas partieron de una pauta previamente diseñada, la cual se adaptó a partir del relato y disposición de los informantes. Es importante destacar que las entrevistas se realizaron con consentimiento informado, es decir, cada interlocutor aceptó participar en la investigación y que sus relatos fueran analizados y restituidos, bajo el compromiso de total anonimato. Solo se les solicitó grabar cuando el equipo de investigadores consideró que se estaba en un escenario pertinente para proponerlo, aunque no en todos los casos los interlocutores accedieron.

Cuidadosos de la importancia que tienen la seguridad e integridad de los interlocutores, se respetó la posición de las víctimas y su elección de compartir o no sus experiencias, con la profundidad y ritmo que decidieran, buscando no incurrir en revictimizarlas.

Las y los entrevistados fueron seleccionados a través del método de bola de nieve, considerando que estuvieran vinculados tanto a la economía formal o de subsistencia, en los tres sectores: comercio, servicio e industria. O bien, que tuvieran un perfil complementario relacionado con el tema que nos ocupa -por ejemplo, servidores públicos-.

Las características sociodemográficas de las y los entrevistados (como el género, el nivel educativo, la ciudad de procedencia y la edad) no fueron considerados como criterios para seleccionar a las y los interlocutores, pues no tenía-

mos evidencia para suponer que alguna de las características evocadas pesara más en los patrones de victimización que la actividad comercial-empresarial, epicentro de nuestro abordaje. Sin embargo, algunos de estos rasgos se registraron a lo largo de las entrevistas, por lo que fueron movilizados durante el análisis, en caso de que resultaran variables pertinentes.

A pesar de que en ciertos casos el ingreso a los territorios presentó dificultades, debido al hermetismo relativo a la temática del estudio, se entrevistaron a 58 personas, algunas de ellas en más de una ocasión. No fue posible charlar con personas que no tuvieran una recomendación previa y permitieran el acceso o comunicación de los entrevistados: el miedo de las personas se hizo evidente y no siempre estuvieron abiertos al diálogo.

Análisis y restitución de la información recolectada:

La información recolectada en archivos de audio fue transcrita en su totalidad. En el caso de las entrevistas que no fueron grabadas, inmediatamente después se tomaron notas en el cuaderno de campo, reconstruyendo los relatos lo más apegado posible a los originales. Además, las notas de los ejercicios de observación también se consignaron en cuadernos de campo.

Las transcripciones y las notas del cuaderno de campo fueron analizadas a través de la teoría fundamentada, generando códigos analíticos que permitieron posteriormente anudar la teoría (Strauss & Corbin, 2002).

Todas las entrevistas e interacciones con informantes en el campo han sido anonimizadas, a partir de un proceso de cuatro etapas:

1. Asignar seudónimos aleatorios a las personas entrevistadas;
2. Anidar la información para presentar grupos y categorías, más que rasgos individuales, esto especialmente en el caso de los establecimientos comerciales, que se presentan por tipo, en categorías que emergen del propio campo;
3. Despersonalizar anécdotas, para recuperarlas sin que se revele la identidad de sus protagonistas;
4. Omitir información delicada, cuando no estábamos en condiciones de garantizar la anonimización de las fuentes.

Para restituir la información y construir este informe se seleccionaron relatos que muestran datos centrales del delito, aunque es importante destacar que algunas narraciones refieren a hechos extremos de violencia que se han configurado como un patrón de actuación general del cobro de piso. No incluimos todos los hechos denunciados y nuestro trabajo no pretende abarcar la totalidad del delito. Sin embargo, lo manifestado en las conversaciones forma parte de la historia y de sus localidades, por ende, ayuda a su comprensión.

REFERENCIAS

- Becker, G. S. (1968). Crime and Punishment: an economic approach. *Journal of Political Economy*, 76(2), pp. 169-217.
- De la Calle, L. (2020), *La Economía de la Extorsión: el lastre que despoja a México*. México: Debate.
- Gambetta, D. (1993), *The Sicilian Mafia: The Business of Private Protection*. Cambridge: Harvard University Press.
- Moncada, E. (2021), *Resisting Extorsion: Victims, Criminals and States in Latin America*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Monzini, P. (1993), “L'estorsione nei mercati leciti e illeciti”, *Liuc Papers*, No. 1, serie Storia, impresa e società.
- Tilly, Ch. (1985), “War making and State making as Organized Crime” en P. Evans, D. Rueschemeyer y T. Skocpol (Eds.), *Bringing the State Back In*. Cambridge: Cambridge University Press, p. 169-191.
- Varèse, F. (2001), *The Russian mafia: Private Protection in a New Market Economy*. Oxford: Oxford University Press.
- Volkov, V. (2002), *Violent Entrepreneurs: The Use of Force in the Making of Russian Capitalism*. Ithaca: Cornell University Press.

CRÉDITOS

Edna Jaime

Directora de México Evalúa

Romain Le Cour Grandmaison

Coordinador del Programa de Seguridad y reducción de la violencia de México Evalúa

María Teresa Martínez Trujillo

Profesora-investigadora en el Tec de Monterrey e investigadora del Programa de Seguridad y reducción de la violencia de México Evalúa

Deisy Milena Sorzano

Investigadora de tiempo completo en CETYS - Campus Tijuana

Magda Ramírez

Investigadora Programa de Seguridad y reducción de la violencia de México Evalúa

Juan Pablo Ortiz Polo

Asistente de investigación Programa de Seguridad y reducción de la violencia de México Evalúa

Juan Manuel Villalobos

Corección de estilo

Miguel Cedillo

Editor gráfico

Este documento se realizó en alianza con el Center for International Private Enterprise (CIPE), el Center for U.S.-Mexican Studies at University of California, San Diego y Global Initiative Against Transnational Organized Crime (GI-TOC). La información y los puntos de vista contenidos en esta publicación son responsabilidad exclusiva de México Evalúa A.C., Centro de Análisis de Políticas Públicas, así como de sus autores.

D.R. 2022, México Evalúa, Centro de Análisis de Políticas Públicas Jaime

Balmes No. 11, Edificio D, 2o. piso, Col. Los Morales Polanco, 11510, Ciudad de México
T. +52 (55) 5985 0254



@mexevalua



/mexicoevalua



mexico-evalua



/mexeval