

BESTSELLER DE AMAZON

TOM WAINWRIGHT

NARCONOMICS

CÓMO ADMINISTRAR UN CÁRTEL DE DROGAS

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



DEBATE

SÍGUENOS EN
megustaleer



@Ebooks



@megustaleermex



@megustaleermex

| Penguin
Random House
Grupo Editorial |

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

DARRELL HUFF, *Cómo mentir con estadísticas*



INTRODUCCIÓN

Cártel sociedad anónima

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

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

En la terminal encuentro el baño más cercano, me encierro en un cubículo y saco el paquete: un aparato electrónico pequeño y negro, como del tamaño de un encendedor, con un solo botón y una luz led. Algunos días antes en la Ciudad de México, un asesor de seguridad local me lo dio, temiendo que el ingenuo joven *británico* frente a él hiciera el ridículo en su viaje a Ciudad Juárez. En esta mi pri-

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

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

* * *

Ésta es la historia de lo que sucedió cuando un no muy valiente reportero de negocios fue enviado a cubrir la industria más exótica y brutal sobre la faz de tierra. Llegué a México en 2010, justo cuando el país comenzaba a redoblar su guerra contra los narco-vaqueros quienes, con sus Kalashnikov chapadas en oro, habían reducido algunas partes del país a un estado casi anárquico. El número de personas

asesinadas en México en 2010 estaba por llegar a más de 20 mil, o aproximadamente cinco veces la cifra registrada en toda Europa occidental.¹ El año siguiente sería todavía más violento. Las noticias no mencionaban otra cosa: cada semana presentaban nuevas historias de policías corruptos, oficiales asesinados y masacre tras masacre de *narcotraficantes*, ya fuese por el ejército o entre ellos mismos. Ésta era la guerra contra el narco, y quedaba claro que el narco iba ganando.

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

nos que colman las vidas de otros empresarios: el manejo del personal, abrirse camino entre las regulaciones gubernamentales, encontrar proveedores confiables y lidiar con los competidores.

Sus clientes también tienen el mismo tipo de demandas que otros consumidores: buscan reseñas de los nuevos productos, con más frecuencia prefieren comprar en línea e, incluso, exigen cierto nivel de "responsabilidad social empresarial" de sus proveedores. Cuando logré entrar a la secreta "Web Oscura" de la Internet, donde las drogas y las armas se compran de forma anónima con Bitcoins, traté con un comerciante de pipas para metanfetaminas que fue tan atento como cualquier representante de Amazon. (De hecho, retiré lo dicho, fue mucho más servicial.) Entre más investigaba sobre la industria mundial de las drogas, más me preguntaba qué pasaría si hiciera un reportaje sobre ella como si fuera un negocio como cualquier otro. El resultado es este libro.

Una de las primeras cosas que me llamaron la atención cuando comencé a investigar sobre la industria de drogas ilegales a través de los ojos de un economista fue que muchas de las cifras ofrecidas por los oficiales a cargo de la lucha contra la misma suenan impresionantes, pero sencillamente no tienen sentido. Poco tiempo después de mi llegada a México, en Tijuana se prendió fuego a una hoguera gigantesca de narcóticos. Los soldados encendieron la leña y se mantuvieron alejados mientras 134 toneladas de marihuana se elevaban en un humo acre y denso. El alijo, que había sido descubierto escondido dentro de seis contenedores de carga en una bodega a las afueras de la ciudad, constituía la incautación de drogas más grande en la historia del país. La mercancía estaba lista para ser exportada, perfectamente empacada en 15 mil paquetes del tamaño de costales de arena y marcados con imágenes de animales, caritas sonrientes y caricaturas de Homero Simpson, que los traficantes usan para indicar a dónde deben man-

dar los productos. Una vez examinados, pesados y fotografiados, los paquetes fueron apilados, rociados con diésel y quemados. Una multitud miraba, mientras que soldados con ametralladoras cuidaban que nadie estuviera en la dirección del humo de la flama alucinógena. El general Alfonso Duarte Mujica, comandante del ejército mexicano en esa región, anunció con orgullo que el llameante alijo tenía un valor de 4 mil 200 millones de pesos, entonces equivalentes a alrededor de 340 millones de dólares. Incluso, algunos periódicos en Estados Unidos fueron más lejos, al reportar que el cargamento valía más bien como 500 millones de dólares, con base en el precio en el que las drogas podrían ser vendidas en Estados Unidos.

Si realizamos un buen análisis, tendremos que ambos estaban muy equivocados. El cálculo del general Duarte parece haberse basado en la suposición de que en México un gramo de marihuana puede comprarse por, más o menos, tres dólares. Si esto lo multiplicamos por 100 toneladas, nos da un valor total del alijo de 300 millones de dólares, aproximadamente. En Estados Unidos un gramo podría costar como cinco dólares, que es de donde proviene el cálculo de 500 millones. Suena bastante lógico, incluso siendo las cifras bastante aproximadas. Pero es ridículo. Consideremos otra exportación latinoamericana intensamente adictiva: la carne de res argentina. En un restaurant de Manhattan, un corte de 220 g puede costar 50 dólares, o 22 centavos por gramo. Siguiendo la lógica del general Duarte, esto implicaría que una vaca de media tonelada costaría más de 100 mil dólares.

Se tiene que matar a la vaca, descuartizarla, empacarla, enviarla, sazonarla, asarla y servirla antes de que valga 50 dólares el filete. Por esta razón, ningún analista de la industria de la carne de res calcularía el precio de una vaca viva paseando por la pampa argentina usando las cifras de un restaurante de Nueva York. Sin embargo, ésta es, efectivamente, la manera en que a veces se calcula el valor de la

heroína incautada en Afganistán o la cocaína interceptada en Colombia. En la práctica, las drogas, como la carne de res, tienen que pasar por una larga cadena de valor agregado antes de alcanzar su precio final "de calle". Un gramo de marihuana puede venderse en tres dólares en un club nocturno en México, o en cinco dólares en un dormitorio universitario en Estados Unidos. Pero escondida en una bodega en Tijuana vale mucho menos (todavía tiene que ser contrabandeadada por la frontera y dividida para ser vendida al por menor y furtivamente a los consumidores). Las estimaciones más acertadas con que contamos sugieren que el precio al por mayor de marihuana en México es cercano a 80 dólares por kilo, o sólo ocho centavos por gramo.³ A este precio, el alijo en Tijuana habría valido más bien como 10 millones de dólares —y quizá menos, ya que nadie que esconda cien toneladas de un producto ilegal podría venderlo por kilo. La confiscación de Tijuana fue enorme y sin duda, literalmente, rodaron cabezas en el cártel que la perdió. Pero el golpe de 340 millones de dólares al crimen organizado que reportó la mayoría de los periódicos fue una fantasía: la pérdida sufrida por los criminales, a quienes pertenecía la droga, fue probablemente menor a tres por ciento de dicha cantidad.

Si los supuestos sobre el valor de un gran almacén de marihuana en Tijuana pueden ser tan erróneos, me pregunto ¿qué más podríamos descubrir si analizamos el comercio de la droga desde una perspectiva completamente distinta, aplicando economía básica? Si analizamos de nuevo los cárteles, las similitudes entre éstos y los negocios legítimos se vuelven evidentes. Los productores colombianos de cocaína han protegido sus ganancias reforzando el control de sus cadenas de suministro de forma bastante parecida a la de Walmart. Los cárteles mexicanos se han expandido con lineamientos de franquicias, con el mismo éxito que McDonald's. En El Salvador, las pandillas callejeras tatuadas, alguna vez enemigas mortales, han descubierto que la colusión

puede ser más rentable que la competencia. Los criminales del Caribe usan las fétidas prisiones de las islas como centros de trabajo, resolviendo así sus problemas de recursos humanos. Como otras grandes empresas, los cárteles de drogas han comenzado a experimentar con la deslocalización (*offshoring*), llevando sus problemas a países nuevos y más vulnerables. Intentan diversificarse, tal como lo hace casi cualquier otro negocio cuando alcanza cierto tamaño. Además de que están siendo afectados por las compras por Internet, como cualquier otro comerciante al por menor.

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

Al seguir el rastro del narcotráfico, me di cuenta de cuatro errores económicos que los gobiernos, desde La Paz hasta Londres, continúan haciendo. Primero, se concentran de forma abrumadora en suprimir el lado de la oferta del negocio, cuando la economía básica plantea que abordar

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

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

CAPÍTULO 1

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

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

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

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

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

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