UN ANÁLISIS DE LA INNOVACIÓN DELICTIVA

LA ESTRATEGIA Y EL MARKETING EN EL HAMPA ORGANIZADA



POR JUAN CARLOS ERDOZAIN RIVERA
CONSEJERO DE ALTA DIRECCIÓN

© COPYRIGHT 2026 POR POLARIS EDITORIAL

JCER
SABIDURÍA EMPRESARIAL

LA ESTRATEGIA Y EL MARKETING EN EL HAMPA ORGANIZADA

Por
JUAN CARLOS ERDOZÁIN RIVERA

© Copyright 2026 por POLARIS EDITORIAL- Todos los derechos reservados.

Está permitido reproducir, duplicar o transmitir cualquier parte de este documento, ya sea en el formato electrónico o impreso. Queda estrictamente prohibido registrar esta publicación.



LA ESTRATEGIA Y EL MARKETING EN EL HAMPA ORGANIZADA



INTRODUCCIÓN

¿Qué sucede si dejamos de ver al crimen organizado exclusivamente desde el código penal y comenzamos a analizarlo cómo un Consejo de Administración evalúa a una corporación rival?

Imaginemos la cabina de mando de un Boeing 727 volando en medio de una tormenta eléctrica perfecta; así opera la alta dirección de las estructuras criminales modernas. Mantienen la frialdad en un entorno de altísima incertidumbre y letalidad.
No estamos lidiando con simples delincuentes urbanos, sino con estrategas de un "holding" transnacional que ha sabido leer el mercado, aprovechar la regulación estatal a su favor y ejecutar movimientos de Inteligencia Competitiva sumamente sofisticados.

El presente análisis busca decodificar, desde la perspectiva de la Sabiduría Empresarial, la arquitectura de un modelo de negocio que ha puesto en jaque la gobernanza formal, transformando por completo la matriz de riesgos para la iniciativa privada y las instituciones republicanas.

CAPÍTULO 1: LA CREACIÓN DEL MERCADO Y EL CAPITAL SOCIAL



Para entender el éxito comercial de cualquier empresa, primero debemos analizar el mercado en el que opera. En el caso del hampa organizada, el mercado no surge de una necesidad natural o de una innovación tecnológica; surge de una decisión regulatoria del Estado: la prohibición.

La Prohibición como Incubadora de Negocios



LA ESTRATEGIA Y EL MARKETING EN EL HAMPA ORGANIZADA

El primer y más potente motor de demanda para el crimen organizado es la ilegalización de un producto o servicio de alto consumo. Ya sea el alcohol en los Estados Unidos de los años 20 o las sustancias psicotrópicas en la actualidad, la prohibición actúa como una barrera de entrada artificial que elimina a la competencia legítima y entrega el mercado en bandeja de plata a quienes están dispuestos a asumir el riesgo de operar fuera de la ley.



Desde la perspectiva de la Inteligencia Competitiva, la prohibición genera tres efectos inmediatos que garantizan la rentabilidad del modelo criminal:

1. **Márgenes de Utilidad Exponenciales**
   Al ilegalizar el producto, el precio final no se rige por los costos de producción y distribución, sino por la prima de riesgo. Un producto cuyo costo de fabricación es mínimo se vende a precios de lujo, generando un flujo de efectivo que permite financiar estructuras militares y corromper instituciones con una facilidad pasmosa.

2. **Monopolio Operativo**
   Ninguna empresa formal puede competir con una organización que no paga impuestos, no respeta regulaciones laborales ni sanitarias, y resuelve sus disputas comerciales mediante la violencia. La prohibición elimina el "costo de cumplimiento" regulatorio, otorgando una ventaja competitiva desleal insuperable.

3. **Captura del Consumidor**
   En un mercado prohibido, no existen mecanismos de protección al consumidor ni estándares de calidad. El cliente está cautivo y la organización tiene el control total sobre la oferta, el precio y las condiciones de venta.

El Marketing Comunitario: "Plata, Plomo y Relaciones Públicas"



Una vez que la organización cuenta con un mercado rentable y un flujo de efectivo masivo, el siguiente reto estratégico es asegurar la sostenibilidad de su operación a largo plazo. *Aquí es donde entra en juego la segunda gran herramienta de Inteligencia Competitiva aplicada al hampa: la construcción de capital social mediante un sofisticado Marketing Comunitario.*

Para operar con impunidad, una organización criminal necesita mucho más que armas y dinero; necesita un escudo social que la proteja de la acción del Estado. Esta protección se logra penetrando el tejido social y suplantando las funciones de un Estado ausente o ineficiente en las comunidades donde opera.

Este Marketing Comunitario se ejecuta bajo una lógica binaria y brutalmente

efectiva:

"Plata": La suplantación del Estado.
Con el flujo de caja que genera el mercado prohibido, la organización se convierte en un proveedor de servicios públicos. Financian la construcción de iglesias, escuelas, centros deportivos y caminos; pagan medicamentos y cirugías a los locales; organizan fiestas patronales y reparten juguetes. En esencia, la organización actúa como un "gobierno paralelo" que se gana la gratitud de la población.

"Plomo": El control mediante el terror.
Detrás de cada acto de "caridad", siempre está latente la amenaza de la violencia. La comunidad sabe que la protección de la organización tiene un costo y que el disentimiento o la colaboración con el Estado se pagan con la vida. El terror asegura que la gratitud no sea opcional, sino una forma de sumisión.

El "Marketing de la Nostalgia" y el "Caballo de Troya"



Para que este Marketing Comunitario sea efectivo y duradero, la organización debe dotarse de una narrativa que legitime su operación a los ojos de la comunidad. Aquí es donde cobra relevancia el **"Marketing de la Nostalgia"** aplicado a la figura histórica del "bandido generoso".
La organización no se presenta como un grupo de delincuentes, sino como

los herederos de una tradición de resistencia popular contra un Estado opresor y un sistema económico injusto. Evocan una supuesta "edad de oro" donde un líder fuerte y carismático (el "capo") protegía a su pueblo y repartía la riqueza que le quitaba a los poderosos. Esta narrativa idealizada apela a los sentimientos de marginación e injusticia que persisten en muchas comunidades, convirtiendo la operación criminal en una forma de "justicia social" a los ojos de los locales.

Sin embargo, detrás de esta retórica y de las acciones de aparente beneficio comunitario, lo que realmente se está ejecutando es una estrategia de **"Caballo de Troya"**. La supuesta caridad es solo el envoltorio atractivo que permite a la organización penetrar el tejido social, establecer raíces profundas en la comunidad y convertir a la población en cómplice, informante y escudo humano de su operación. La comunidad que se beneficia de las "dádivas" del crimen organizado, a menudo sin saberlo, se está convirtiendo en rehén y en la base logística que asegura la impunidad de la organización.

CAPÍTULO 2: DE LA PANDILLA URBANA AL "HOLDING" TRANSNACIONAL



La evolución del crimen organizado a lo largo del último siglo es, en esencia, un caso de estudio sobre la escalabilidad corporativa extrema. Para comprender la amenaza sistémica que representan las estructuras

contemporáneas, es indispensable analizar cómo pasaron de dominar un mercado municipal a gestionar operaciones logísticas a escala planetaria.

El Modelo de Chicago: Monopolio Local y Captura Municipal.



Si analizamos el imperio de Al Capone en el Chicago de los años 20 bajo el lente de la alta dirección, encontraremos una corporación extraordinariamente exitosa, pero con limitaciones geográficas severas. "La Organización", como se le conocía, operaba fundamentalmente como un monopolio local integrado verticalmente.

Su estrategia de crecimiento dependía de la **captura municipal**. Al infiltrar y corromper a las autoridades policiales, jueces y líderes políticos de una ciudad específica, Capone logró blindar su cadena de valor local: destilación clandestina, transporte urbano y puntos de venta. Sin embargo, este modelo presentaba una debilidad estructural: no era un holding global. Cuando el gobierno federal de los Estados Unidos intervino con agencias que no estaban bajo la nómina local, el modelo colapsó por su incapacidad de escalar la corrupción a nivel macro.

El Modelo Corporativo Actual: Arquitectura Transnacional

Avanzando al siglo XXI, las organizaciones criminales modernas han asimilado las lecciones de la globalización con una agilidad corporativa asombrosa. Han abandonado el esquema de la "pandilla urbana" para adoptar la estructura de un **"Holding" Transnacional**.



Hoy en día, las cúpulas del hampa operan como verdaderos Consejos de Administración que toman decisiones macroeconómicas, asignan capital, gestionan alianzas internacionales y dictan la dirección estratégica. Esta evolución organizacional se sostiene sobre tres pilares de innovación corporativa:

1. **Gestión de Cadenas de Suministro Globales**
   Hoy, estas organizaciones orquestan complejas redes de proveeduría en Asia para la importación de precursores químicos, controlan puertos de entrada masivos, instalan laboratorios de síntesis con procesos de escala industrial y gestionan flotas de distribución que cruzan continentes. Operan bajo un modelo logístico *Just-in-Time* sumamente sofisticado y resiliente a las incautaciones.

2. **Tercerización del Riesgo (Outsourcing Criminal)**
   Una de las adaptaciones más brillantes de estos *holdings* es la tercerización de la violencia. Las organizaciones principales otorgan "franquicias" a pandillas locales (las subsidiarias). Estas células menores asumen el riesgo de la violencia callejera y la persecución estatal, pagando una cuota corporativa por el derecho a usar el nombre del cártel. Si una célula local es desmantelada, el *holding* simplemente asume la pérdida como costo operativo y subcontrata a otra.

3. **Ingeniería Financiera Transfronteriza**
   El flujo de caja moderno requiere una arquitectura financiera global. Utilizan criptoactivos, comercio internacional basado en facturación falsa, empresas fachada y redes de prestanombres. El capital fluye a través de las mismas arterias digitales que utiliza el mercado formal.

El Estado moderno compite contra corporaciones multinacionales que han optimizado sus operaciones, diversificado su riesgo y globalizado sus cadenas de valor, operando con un presupuesto que en muchos casos supera el producto interno bruto de naciones enteras.

CAPÍTULO 3: EL PIVOTE ESTRATÉGICO Y LA ADAPTACIÓN AL CAMBIO



En el mundo corporativo, la verdadera prueba de fuego para un Consejo de Administración no es gestionar el crecimiento durante una etapa de abundancia, sino la capacidad de ejecutar un "pivote estratégico" cuando el mercado principal sufre una disrupción irreversible. Las organizaciones criminales, desprovistas de la burocracia, han demostrado ser maestras en la adaptación ágil.

La Disrupción del Mercado Core y el Fin de la "Vaca Lechera"

Durante décadas, la "vaca lechera" de las grandes corporaciones criminales en la región fue la exportación agrícola, fundamentalmente la marihuana.

Sin embargo, la ola de legalización progresiva en Norteamérica actuó como una disrupción regulatoria masiva. Al entrar el Estado a regular el mercado, los precios se desplomaron y el producto ilícito perdió su prima de riesgo, destruyendo los márgenes de utilidad. En la economía formal, un golpe de esta magnitud lleva a la bancarrota a gigantes de la industria. El hampa, por el contrario, leyó el entorno y ejecutó una transformación de fondo.

De la Agricultura al "Software" Químico: La Transición a los Sintéticos



La respuesta estratégica fue dar un salto tecnológico audaz hacia las drogas sintéticas. En términos de negocios, este movimiento equivale a la transición de una industria de manufactura pesada a una empresa de base tecnológica o *software*.

El modelo agrícola tradicional dependía del clima, requería vastas extensiones de tierra detectables vía satélite y exigía el movimiento de toneladas de mercancía voluminosa. El salto a los sintéticos cambió radicalmente la estructura de costos y riesgos. La producción se trasladó a laboratorios urbanos. Los márgenes de utilidad se volvieron verdaderamente exponenciales y la cadena de suministro se optimizó: ya no se requiere mover toneladas de carga, sino fracciones de kilogramo que generan utilidades muy superiores.

Diversificación Ágil: La Toma de la Economía Lícita

Para blindar su flujo de caja ante futuros choques de mercado, estas organizaciones implementaron una agresiva estrategia de diversificación, penetrando directamente en la economía lícita.

Ya no se limitan a la extorsión básica. Ahora buscan la **integración vertical** en sectores productivos clave como la agroindustria, la pesca o el sector inmobiliario. Dictan precios, controlan instalaciones de empaque y monopolizan las rutas de transporte logístico. De manera simultánea, ejecutan una **diversificación horizontal** hacia industrias como la minería ilegal, la tala clandestina y el robo de hidrocarburos. Han dejado de ser entidades aisladas para convertirse en actores sistémicos que extraen rentas de ciclos macroeconómicos completos, obligando a las empresas formales a competir en un terreno distorsionado.

CAPÍTULO 4: EL ESTADO COMO "COMPETIDOR" INSTITUCIONAL



Cuando dos grandes corporaciones compiten por el dominio de un mercado, la victoria se logra neutralizando el modelo de negocio del adversario. Sin embargo, en su enfrentamiento contra el hampa organizada, los Estados modernos han operado bajo una premisa equivocada: intentar quebrar a una corporación global utilizando tácticas de patrullaje urbano.

El Fracaso del Enfoque Táctico

Durante décadas, la estrategia gubernamental predominante ha sido la persecución de cabecillas ("estrategia del *Kingpin*"). Desde una óptica táctica, abatir al director general genera un impacto mediático innegable. Sin embargo, desde el diseño organizacional, es un error estratégico.

Las corporaciones criminales son *holdings* descentralizados. Cuando el Estado elimina a un líder sin desmantelar la estructura financiera, el resultado no es la disolución de la empresa, sino una violenta sucesión de mando. Atacar el organigrama sin tocar la cadena de valor incentiva la hiper competencia y multiplica la violencia en el territorio.

La Disolución del Gobierno Corporativo: Lecciones de la Ley RICO

El punto de inflexión contra la mafia italoamericana en los Estados Unidos ocurrió mediante una reingeniería jurídica: la Ley RICO en 1970. Esta ley introdujo el concepto de "empresa criminal continuada", permitiendo procesar a la Junta Directiva en su conjunto por diseñar el sistema que generaba los crímenes.

Este rediseño ejecutó dos movimientos maestros de disrupción corporativa:

1. **Fractura de la lealtad interna**
   Al enfrentar penas ineludibles por su participación en la estructura, la lealtad dejó de ser rentable, logrando que la estructura interna devorara a sus directivos.

2. **Asfixia de capital**
   La ley permitió el congelamiento de activos a una velocidad que impidió triangular fondos. Sin liquidez para pagar la nómina, la corporación colapsó.

Operando dentro del Cascarón: La Ventaja del "Estado Hueco"

Al evaluar esta asimetría institucional, el analista económico y político Macario Schettino aporta una precisión diagnóstica fundamental: el país no enfrenta un "estado fallido" en su definición clásica a nivel nacional, sino un "estado hueco". Se trata de un cascarón institucional incapaz de garantizar la seguridad interna, la salud o la infraestructura pública, permitiendo que la sociedad y su economía sobrevivan por pura inercia.

Esta condición de vacuidad gubernamental explica por qué, a nivel local, el crimen organizado logra reemplazar al Estado con tanta facilidad, asumiendo la toma de decisiones y el cobro de tributos fácticos.

El éxito rotundo del *holding* criminal no radica únicamente en su brillantez logística, sino en que su principal competidor es una estructura estatal vaciada desde adentro.



CAPÍTULO 5: LA NATURALEZA DEL ESTADO Y EL ORIGEN DEL HAMPA

Comprender la arquitectura del mercado actual exige una mirada macro histórica. Las sociedades delictivas y las estructuras de extorsión no son una desviación de la civilización humana; son su manifestación organizativa más antigua y orgánica ante el vacío de poder.

Los Primeros Indicios y la Delgada Línea de la Legitimidad

La historia aborrece los vacíos institucionales. El primer indicio documentado de crimen organizado transnacional ocurrió con los piratas de Cilicia en el siglo I a.C., quienes operaban como un imperio naval que cobraba salvoconductos comerciales.

Esta reflexión nos conduce a la tesis sociológica de Charles Tilly: la formación de los Estados nacionales operó bajo la misma mecánica que el crimen organizado. Tilly argumenta que los gobiernos históricos nacieron como redes de bandidaje y señores de la guerra que lograron vencer a sus rivales y extraer recursos de la población para financiar sus ejércitos. La única diferencia estructural entre un líder criminal que cobra "derecho de

piso" y un Estado primitivo que cobra tributos es **el monopolio de la violencia legítima**.



El Corporativismo Caciquil y la Ocupación Territorial

Las organizaciones criminales modernas operan bajo esta misma lógica operativa fundacional: disputan el monopolio de la violencia y la recaudación en geografías donde el Estado formal ha perdido autoridad.

Esta dinámica extractiva se nutre de una condición histórica profunda de nuestro país (México). Como subraya Schettino, la historia y la cultura política nacional han estado fuertemente marcadas por un corporativismo caciquil que coapta las instituciones mediante redes clientelares y lealtad incondicional. El hampa moderna no inventó el control social, simplemente sofisticó las estructuras caciquiles primitivas para adaptarlas a la globalización.

Asimismo, Schettino identifica un punto de quiebre en esta evolución corporativa: la irrupción de Los Zetas. A diferencia de los cárteles tradicionales anclados en dinámicas familiares y dedicados exclusivamente al contrabando, este grupo de extracción militar funcionó como el primer ejército de ocupación criminal en México, desplazando el objetivo central del narcotráfico hacia la extorsión territorial, el cobro de impuestos paralelos y

el saqueo sistemático. Hoy, el hampa ya no es una red de contrabandistas, sino un proto-Estado corporativo que compite por la legitimidad y la tributación directa de la economía formal.

CAPÍTULO 6: LA ESPIRAL HISTÓRICA: ESCENARIOS Y PROSPECTIVA PARA MÉXICO



El debate filosófico sobre la direccionalidad del tiempo encuentra su mejor resolución en la geometría de la espiral. Los eventos humanos no se repiten con exactitud literal, pero sus patrones de ambición, captura de rentas y conflicto institucional vuelven a ocurrir, escalados por la tecnología de su época.

Los Límites de Tolerancia y el Choque Inevitable

Todo modelo de negocio extractivo tiene un límite biológico y económico: el parásito no puede crecer hasta matar al huésped sin firmar su propia sentencia de muerte. La reestructuración corporativa del hampa y su agresiva diversificación se acercan a la frontera de tolerancia del sistema macroeconómico.

La economía formal está anclada a dinámicas globales implacables, destacando el T-MEC y la inercia del *nearshoring*. Existe una incompatibilidad sistémica absoluta entre una economía que aspira a ser el nodo manufacturero de Norteamérica y la existencia de una gobernanza

paralela que extorsiona la agroindustria y paraliza polos productivos. Este es un choque de placas tectónicas económicas.

La "Evolución Institucional de Choque" y la Pinza Geopolítica



El escenario más probable para la próxima década no es la claudicación total, sino lo que definimos como una ***"Evolución Institucional de Choque"****.*

Llegará un punto de inflexión donde el costo económico de la inacción superará el costo político de una reforma estructural profunda. Este choque obligará al Estado a rediseñar su arquitectura, fusionar la inteligencia financiera y militar, y crear tribunales de jurisdicción especial.

La viabilidad histórica de este choque coincide plenamente con la lectura prospectiva de Macario Schettino, quien advierte que la estabilización obligada de México dependerá de una "pinza" geopolítica de dos frentes. Por un lado, el control operativo y fáctico de las fuerzas armadas; por el otro, la ineludible presión de los Estados Unidos, que a raíz de recientes choques de inteligencia ha dejado de concebir a estas agrupaciones como un simple problema de narcóticos para reclasificarlas formalmente como una amenaza directa a su seguridad nacional y posibles organizaciones terroristas. El rediseño institucional no nacerá de la voluntad política, sino de la presión existencial externa.

EPÍLOGO: RESILIENCIA Y GOBERNANZA PARA LA EMPRESA LÍCITA

El análisis de la estrategia criminal y de la evolución histórica del Estado no es un ejercicio académico para el pesimismo; es el diagnóstico necesario para la acción directiva. Para quienes ocupan asientos en los Consejos de Administración, la realidad operativa actual exige dejar atrás la ingenuidad corporativa.

No basta con analizar el riesgo de mercado tradicional (tipo de cambio, inflación, competidores lícitos); la matriz de riesgos debe integrar el nivel de exposición de la cadena de valor ante estos conglomerados informales. Esto implica evaluar la vulnerabilidad logística de los proveedores, la exposición a extorsiones indirectas en territorios clave y el riesgo de contaminación financiera en las estructuras de ventas.

En tiempos de alta turbulencia, la verdadera **Sabiduría Empresarial** reside en la resiliencia del diseño organizacional. Consiste en mantener la frialdad analítica en la cabina de mando, comprendiendo que el entorno opera bajo reglas de gobernanza paralela, y estructurando protocolos de contingencia, cumplimiento normativo y protección del talento que asuman esta complejidad como una variable permanente, no como una anomalía pasajera.

Al final, la empresa legítima sobrevive no por enfrentarse directamente a estructuras paramilitares, sino por su capacidad de leer el entorno, blindar sus operaciones críticas y adaptarse con mayor inteligencia que el caos que la rodea.



FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- **Erdozain, J.C. (2025).** El hampa bajo la lente del consejo de administración. Editorial Polaris. https://www.jcerdozain.com/post/el-hampa-bajo-la-lente-del-consejo-de-administracion

- **Erdozain, J.C. (2025).** El hampa, el bandido generoso y el marketing de la nostalgia. Editorial Polaris. https://www.jcerdozain.com/post/el-hampa-el-bandido-generoso-y-el-marketing-de-la-nostalgia

- **Tilly, C. (1985).** War making and state making as organized crime. En P. Evans, D. Rueschemeyer, y T. Skocpol (Eds.), *Bringing the State Back In* (pp. 169–191). Cambridge University Press. Es la piedra angular del Capítulo 5. Fundamenta la tesis sociológica de que la formación del Estado primitivo comparte exactamente la misma lógica extractiva, de protección y de monopolio de la violencia que el crimen organizado contemporáneo.

- **Schettino, M. (2026).** *El momento más oscuro*. Ariel. Respaldo crítico indispensable para los Capítulos 4, 5 y 6. Sustenta los conceptos del "Estado hueco" frente al hampa, la raíz histórica del corporativismo caciquil y la inminente pinza geopolítica de Estados Unidos que forzará el choque institucional.

- **Porter, M. E. (1982).** *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Compañía Editorial Continental. El marco teórico fundacional de la Inteligencia Competitiva. Justifica estructuralmente todo el enfoque del libro: la prohibición como barrera de entrada, el control de proveedores, la captura de clientes y las ventajas del monopolio operativo.

- **Valdés Castellanos, G. (2013).** *Historia del narcotráfico en México*. Aguilar. Respaldo documental para los Capítulos 2 y 3. Documenta con precisión el pivote histórico y la evolución organizacional de los grupos locales hacia verdaderos ejércitos de ocupación territorial y extracción de rentas (el modelo inaugurado por Los Zetas).

- **Okrent, D. (2010).** *Last call: The rise and fall of Prohibition*. Scribner. Evidencia histórica para los Capítulos 1 y 2. Detalla con datos económicos cómo la prohibición en los Estados Unidos creó artificialmente márgenes de utilidad exponenciales y obligó a las mafias a diseñar logísticas empresariales (el modelo corporativo de Chicago).

- **Jacobs, J. B., Panarella, C., y Worthington, J. (1994).** *Busting the mob: United States v. Cosa Nostra*. NYU Press. Base legal y estratégica para el Capítulo 4. Explica a fondo cómo la Ley RICO logró lo que las balas no pudieron: la disrupción del modelo de negocio de la mafia italoamericana mediante la asfixia de capital y el desmantelamiento de su "Junta Directiva".