VOLUMEN 48
XXXI Verano De la Ciencia
ISSN 2395-9797
www.jovenesenlaciencia.ugto.mx

Violencia urbana y continuidad de la pequeña empresa en Guanajuato

Urban Violence and Small Business Continuity in Guanajuato

Adrián Isaac Araiza Hernández[1], Omar Romero Pérez[1], Alba María del Carmen González Vega[1]
[1] Universidad de Guanajuato- Campus Celaya Salvatierra
ai.araizahernandez@ugto.mx, o.romeroperez@ugto.mx, amdc.gonzalez@ugto.mx

Resumen

Este estudio cualitativo tiene como objetivo comprender, desde la perspectiva de los propios empresarios, las estrategias de adaptación y continuidad que despliegan las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) del estado de Guanajuato frente a un contexto sostenido de violencia urbana. Mediante entrevistas semiestructuradas a diez propietarios y responsables de negocios ubicados en Salvatierra, Celaya e Irapuato, seleccionados por muestreo intencional hasta alcanzar saturación teórica, y analizadas con el software ATLAS.tiV26 bajo un libro de códigos de ocho categorías temáticas, se documentó que la violencia urbana llega a la mayoría de estos negocios de forma indirecta, a través de terceros cercanos o del clima general de inseguridad,más que como victimización directa. Esta exposición, aunque mayoritariamente indirecta, resulta suficiente para activar una respuesta generalizada de discreción, cuya expresión dominante es el bajo perfil, presente en ocho de los diez casos. El hallazgo más ampliamente compartido de todo el estudio es el crecimiento condicionado: un negocio que no se detiene, pero que limita deliberadamente su expansión. Las instituciones formales ocupan un lugar marginal y de baja confianza, siendo la comunidad y la clientela de años quienes sostienen, de facto, la continuidad empresarial. Los resultados se interpretan como evidencia de un proceso de creación destructiva silenciosa, que erosiona el potencial de crecimiento empresarial más de lo que destruye empresas ya existentes.

Palabras clave: MiPyMEs, violencia urbana, resiliencia empresarial, Guanajuato, extorsión, estrategias de adaptación, investigación cualitativa.

Introducción

Guanajuato registró en 2022 una tasa de 41.41 homicidios dolosos por cada 100,000 habitantes, ubicando al estado en la posición 26 de 32 a nivel nacional (Instituto de Planeación del Estado de Guanajuato [IPLANEG], 2024a). Esta violencia, sin embargo, no se distribuye de manera homogénea en el territorio estatal: datos municipales del mismo observatorio muestran que, para 2025, la incidencia se concentra de forma particularmente intensa en un conjunto de municipios del centro-sur del estado —entre ellos Tarimoro, Valle de Santiago, Salvatierra, Salamanca, Apaseo el Alto, entre otros (IPLANEG, 2024b). La tasa de homicidios dolosos, al ser el delito con menor subregistro entre los indicadores de violencia disponibles (Díaz Román, 2021, como se citó en México Evalúa, 2026), ofrece una base más confiable que otros indicadores para comparar el nivel de violencia entre municipios, y es, por ello, el criterio utilizado para la selección de los municipios de interés en este estudio. Un análisis más reciente, que integra el homicidio doloso con otros indicadores de violencia letal (homicidio culposo, feminicidio, otras muertes violentas y desapariciones), confirma la gravedad relativa del estado: en 2025, Guanajuato se ubicó en la cuarta posición nacional en este índice compuesto, con una tasa de 112.9 víctimas por cada 100,000 habitantes (México Evalúa, 2026).

Este contexto de violencia sostenida no impacta de la misma manera a todas las unidades económicas. La literatura sobre emprendimiento en contextos de crisis señala que las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) enfrentan una vulnerabilidad estructural distinta a la de las grandes corporaciones, derivada de su menor capacidad financiera y operativa para absorber los efectos de la inseguridad (Doern *et al*., 2019; Ganson & Hoelscher, 2021). En el caso mexicano, esta vulnerabilidad diferenciada se confirma empíricamente: de acuerdo con datos de la Encuesta Nacional de Victimización de Empresas (ENVE) del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, las empresas del sector comercial y de tamaño mediano son

las más expuestas a la presencia de grupos criminales y las que reportan mayores pérdidas económicas relativas (México Evalúa, 2024).

Planteamiento del problema

Los datos anteriormente expuestos permiten dimensionar la magnitud del fenómeno y confirman la exposición desproporcionada de las MiPyMEs mexicanas ante la violencia urbana, pero dicen poco sobre lo que ocurre puertas adentro de cada negocio: cómo un empresario decide si cerrar o no un día por miedo a salir a la calle, si reportar o no un incidente, si reubicar el negocio o sostenerlo pese al riesgo. Son decisiones que se toman de manera cotidiana y sostenida, y que las cifras agregadas no permiten observar. Este estudio parte de ahí: de las experiencias directas de los empresarios de Guanajuato, para comprender cómo enfrentan y se adaptan a un contexto de violencia urbana sostenida.

Objetivo general

Comprender, desde la perspectiva de los propios empresarios, las estrategias de adaptación y continuidad que despliegan las micro, pequeñas y medianas empresas del estado de Guanajuato frente a un contexto sostenido de violencia urbana.

Objetivos específicos

- Identificar los tipos de eventos de violencia urbana experimentados directa o indirectamente por los empresarios entrevistados.
- Analizar el impacto de la violencia urbana sobre la operación cotidiana de las empresas estudiadas.
- Examinar el proceso de toma de decisiones empresariales en contextos de riesgo asociado a la violencia.
- Describir las estrategias de adaptación y resiliencia adoptadas para sostener la continuidad del negocio.
- Explorar la dimensión subjetiva (emocional y perceptual) de los empresarios frente a la violencia urbana.
- Analizar la relación entre los empresarios y el entorno institucional (autoridades, Estado, redes sociales de apoyo).

Justificación

Este estudio aporta evidencia cualitativa situada que complementa los diagnósticos cuantitativos existentes (México Evalúa, 2024). Sus hallazgos pueden ser de utilidad para el diseño de programas de apoyo empresarial y política de seguridad pública más sensibles a las necesidades reales de las MiPyMEs.

Marco teórico

La violencia ha sido históricamente uno de los objetos de estudio centrales de las ciencias sociales, sin que exista consenso pleno sobre su definición. Bufacchi (como se citó en Bokser Misses-Liwerant, 2024) distingue entre una concepción restringida del concepto, que la entiende como el ejercicio de fuerza física, y una concepción amplia, que la extiende a toda violación de normas o derechos, incluso sin mediar fuerza física directa. Entre las explicaciones sociológicas de su origen, Wieviorka (como se citó en Bokser Misses-Liwerant, 2024) distingue tres grandes paradigmas: la violencia instrumental, entendida como un recurso calculado por los actores para obtener un resultado; la violencia como reacción ante una situación de crisis exterior percibida como insostenible; y la violencia como expresión de una cultura que predispone a ciertos grupos o comunidades a su ejercicio. El primero de estos paradigmas resulta particularmente pertinente para comprender fenómenos como la extorsión y el cobro de piso, en los que la violencia opera como un medio racional y calculado para la obtención de un beneficio económico. Asimismo, se ha señalado que el debilitamiento de las instituciones encargadas de regular la convivencia social favorece que la violencia ocupe el lugar que estas debían cumplir (Bokser Misses-Liwerant, 2024), un mecanismo que cobra particular

relevancia para este estudio dado el papel marginal que, como se expondrá en los resultados, ocupan las instituciones en el relato de los empresarios entrevistados.

Desde el campo específico del emprendimiento, si bien la definición más utilizada en la literatura sobre crisis las caracteriza como situaciones de baja probabilidad y alto impacto que amenazan la viabilidad de una organización (Pearson & Clair, 1998, como se citó en Doern *et al*., 2019), esta conceptualización ha sido cuestionada por su énfasis en eventos súbitos e inesperados. En su lugar, se ha propuesto entender la crisis como un proceso de debilitamiento sostenido en el tiempo (Williams *et al*., 2017, como se citó en Doern *et al*., 2019), definición que resulta más adecuada para fenómenos como la violencia urbana, cuyo impacto sobre las empresas no deriva de un evento aislado, sino de su carácter persistente. Dentro de este campo se distingue, además, entre la gestión de crisis, entendida como los esfuerzos por devolver el funcionamiento de la organización a la normalidad, y la resiliencia, entendida como la capacidad de mantener un funcionamiento viable a lo largo de toda la disrupción mediante la construcción y el uso de recursos antes, durante y después de esta (Williams *et al*., 2017, como se citó en Doern *et al*., 2019). Asimismo, se ha documentado que los emprendedores tienden a ocupar los vacíos institucionales que dejan los sistemas de recuperación cuando estos fallan (Williams & Shepherd, 2016, como se citó en Doern *et al*., 2019). No obstante, Doern, Williams y Vorley (2019) identifican como un vacío persistente en este campo la escasa investigación centrada en economías en desarrollo o emergentes y en el papel específico de las instituciones en dichos contextos.

Precisamente en este vacío se inserta la propuesta de Jasso-Villazul (2012), quien plantea entender el impacto de la violencia sobre el sector productivo mexicano como un proceso de creación destructiva, retomando el concepto schumpeteriano: mientras la inseguridad destruye empresas legales tradicionales mediante el cierre, la reubicación o la reducción de utilidades derivada de mayores costos de protección, simultáneamente impulsa el surgimiento de empresas dedicadas a la seguridad privada, así como el crecimiento de actividades informales o ilícitas. El autor propone una taxonomía de cuatro tipos de empresa según su formalidad y la licitud de sus actividades, distinguiendo entre empresas formales legales (Tipo 1), formales, pero con prácticas inmorales o delictivas (Tipo 2), informales de subsistencia (Tipo 3) e informales ilegales, como el crimen organizado (Tipo 4). De acuerdo con esta clasificación, el impacto de la violencia es diferenciado según el tipo de empresa: mientras las empresas Tipo 1, como las que constituyen el objeto de este estudio, son fundamentalmente víctimas del entorno de inseguridad, otros tipos de unidades económicas pueden ser, en distinto grado, corresponsables de su reproducción. Jasso-Villazul (2012, 2013) plantea, además, que este proceso de creación destructiva puede proyectarse en dos escenarios: uno tendencial, en el que la persistencia de la violencia continuaría erosionando las capacidades productivas y empresariales, y otro deseable, en el que un entorno más seguro permitiría fortalecer dichas capacidades y el tejido moral de la comunidad empresarial (Jasso-Villazul, 2013).

En un sentido similar, aunque en un contexto latinoamericano distinto, Ganson y Hoelscher (2021), a partir de entrevistas semiestructuradas a pequeños empresarios de un barrio con alta incidencia de violencia en Ciudad del Cabo, Sudáfrica, proponen una tipología de respuestas empresariales frente a la violencia urbana: empresas depredadoras, que se benefician de la violencia; cómplices o tolerantes, que se adaptan sin resistir activamente, por ejemplo cediendo a la extorsión; catalizadoras, que resisten de forma activa; y perseverantes, que evitan convertirse en blanco mediante estrategias de bajo perfil y limitación deliberada de su crecimiento. Esta última categoría resulta particularmente relevante para el presente estudio, dado que anticipa teóricamente patrones que, como se expondrá en la sección de resultados, emergen de forma recurrente entre los empresarios entrevistados en Guanajuato.

Finalmente, resulta pertinente considerar el papel que juega el crimen organizado como actor que disputa al Estado el control de ciertos territorios y poblaciones. Blattman *et al*. (2021), a partir de un estudio en Medellín, Colombia, muestran que los grupos criminales llegan a ejercer funciones de gobernanza —resolviendo disputas y proveyendo cierta forma de seguridad— con el fin de proteger sus propias rentas ilícitas, principalmente las asociadas al narcotráfico. Un hallazgo relevante de este trabajo es que la relación entre la presencia del Estado y la gobernanza criminal no es necesariamente de sustitución: los autores documentan que, ante una mayor cercanía de la seguridad estatal, los grupos criminales pueden responder incrementando sus propios servicios de gobernanza, particularmente en las zonas con mayor potencial de renta ilícita, en lugar de replegarse. Esto sugiere que la lógica de la violencia asociada al crimen organizado —incluyendo prácticas como el cobro de piso— no responde únicamente a la ausencia estatal, sino también a una disputa activa por el control de rentas económicas específicas, lo cual añade complejidad a la comprensión del fenómeno que enfrentan los empresarios entrevistados en este estudio.

VOLUMEN 48
XXXI Verano De la Ciencia
ISSN 2395-9797
www.jovenesenlaciencia.ugto.mx

Marco legal

El fenómeno de la extorsión y del cobro de piso ha sido objeto de un intenso debate legislativo en México durante más de una década, sin que las sucesivas iniciativas de reforma lograran, hasta épocas recientes, traducirse en cambios normativos sustantivos. Fue apenas el 28 de noviembre de 2025 cuando se publicó en el Diario Oficial de la Federación la Ley General para Prevenir, Investigar y Sancionar los Delitos en Materia de Extorsión, la cual deroga el artículo 390 del Código Penal Federal —que hasta entonces tipificaba este delito— y traslada su regulación a un ordenamiento de aplicación general en todo el país, además de formalizar su inclusión como delito de delincuencia organizada (Ley General para Prevenir, Investigar y Sancionar los Delitos en Materia de Extorsión, 2025). La entrada en vigor de esta ley coincide con un contexto en el que, meses antes, el Gabinete de Seguridad federal había señalado que Guanajuato se encontraba entre los ocho estados donde se concentraba el 66% de las extorsiones a nivel nacional, razón por la cual se determinó priorizar en la entidad el despliegue de equipos especializados, en el marco de la Estrategia Nacional contra la Extorsión presentada el 6 de julio de 2025 (Gabinete de Seguridad, 2025).

Antecedentes empíricos

La relación entre violencia urbana y estrategias empresariales ha sido documentada con mayor profundidad fuera de México. Miller y Rettberg (2023), a partir de 39 entrevistas a propietarios, gerentes, expertos y líderes gremiales en Medellín, Colombia, desarrollan una tipología tripartita de respuestas de las PYME frente a actores violentos: la aquiescencia (ceder ante las exigencias de las organizaciones criminales como costo operativo asumido), la elusión (mantener un bajo perfil, reubicarse o evitar el contacto con estas organizaciones) y la mitigación (colaborar con otras empresas o autoridades para construir espacios de operación más seguros). Los autores documentan, además, que la extorsión en Medellín opera como una forma de gobernanza territorial relativamente estable y sistematizada —con montos diferenciados según el tamaño y sector del negocio, e incluso ciertas funciones de resolución de disputas o cobro de deudas que sustituyen a las instituciones formales—, lo que ubica a la aquiescencia como la respuesta dominante y menos costosa para la mayoría de las PYME estudiadas. Este trabajo constituye el antecedente latinoamericano más cercano al presente estudio por su enfoque cualitativo y por el fenómeno analizado, aunque su contexto difiere del de Guanajuato en aspectos relevantes, como la centralidad de mercados de renta ilícita distintos (narcotráfico urbano consolidado y descentralizado en "dominio de pandillas", en el caso de Medellín) y el marco temporal posconflicto colombiano.

En el contexto mexicano, Ramírez, Gómez y Muñiz (2014) abordan la respuesta empresarial ante el crimen organizado en Monterrey, Nuevo León, retomando el modelo de respuestas estratégicas a presiones institucionales de Oliver (1991, como se citó en Ramírez *et al*., 2014) —aquiescencia, elusión, desafío y manipulación— para analizar cómo las PYME regiomontanas enfrentan la extorsión ("cuotas por uso de piso") en el contexto de la guerra contra el narcotráfico del gobierno de Felipe Calderón. Mediante un diseño mixto que combina un análisis de contenido de 204 notas periodísticas con entrevistas a directivos de diez PYME, los autores encuentran que la aquiescencia y la manipulación (inversión en seguridad privada, colaboración con autoridades) son las estrategias predominantes, mientras que no hallan evidencia de estrategias de desafío o confrontación directa. Resulta interesante notar que la tipología tripartita propuesta por Miller y Rettberg (2023) para Medellín —aquiescencia, elusión y mitigación— guarda un parentesco conceptual con este mismo modelo, aunque ambos estudios llegan de forma independiente a la conclusión de que la confrontación directa es, en la práctica, prácticamente inexistente entre las PYME estudiadas, lo que sugiere que el poder de las organizaciones criminales en ambos contextos desincentiva cualquier forma de resistencia abierta. Aunque el estudio de Ramírez *et al*. es, entre los antecedentes revisados, el que aborda de forma más directa la respuesta empresarial mexicana ante el crimen organizado, su recolección de datos corresponde a un periodo (2006-2012) y a un contexto industrial (Monterrey, sede de grandes corporativos) sustancialmente distintos del entorno guanajuatense actual.

A nivel local, el antecedente más cercano geográficamente es el estudio criminográfico de Posadas Juárez y Martínez Ruíz (2023) sobre la ciudad de Celaya, Guanajuato, durante el periodo 2015-2021. A partir de una metodología mixta —denominada por los autores "criminografía cultural", que combina la etnografía con la antropología social y la criminología— y un trabajo de campo desarrollado en dos fases (una exploratoria en 2017 y una segunda, de mayor profundidad, entre 2019 y 2022, interrumpida y luego retomada mediante videoconferencia por la pandemia de COVID-19), los autores entrevistan a residentes de la ciudad sin vínculo con la delincuencia organizada (estudiantes universitarios, amas de casa, pequeños comerciantes y

empleados del gobierno municipal) para documentar cómo la confrontación entre el Cártel Santa Rosa de Lima y el Cártel Jalisco Nueva Generación transformó la vida cotidiana de la población. Sus hallazgos muestran una progresiva normalización de la violencia y un cambio sostenido en las rutinas familiares; por ejemplo, la restricción de la movilidad nocturna de las mujeres jóvenes entre generaciones, que los autores explican a partir de factores estructurales como la desigualdad, la pobreza y la corrupción institucional, en un estado donde la percepción de inseguridad se mantuvo por encima del 65% de la población durante todo el periodo estudiado (INEGI, 2022, como se citó en Posadas Juárez & Martínez Ruíz, 2023). Un hallazgo particularmente relevante para el presente estudio es el que los autores describen como una resignificación de valores sociales hacia patrones de carácter anómico: la honestidad, el respeto a la ley y el arraigo familiar ceden terreno frente a la aspiración de obtener dinero con rapidez y frente a una figura del delincuente que, entre ciertos sectores de la población juvenil, llega a adquirir un estatus incluso admirado. Si bien este trabajo constituye el antecedente empírico más sólido para el contexto específico de Guanajuato —y aporta, además, contexto económico relevante sobre la región, como la centralidad del llamado Triángulo del Huachicol[1]—, su unidad de análisis es la vida cotidiana de la población general y no la operación empresarial en particular, por lo que no profundiza en las estrategias de continuidad y adaptación que las MiPyMEs despliegan frente a este entorno.

En conjunto, estos antecedentes muestran que, si bien existe literatura cualitativa a profundidad sobre la respuesta empresarial a la violencia en otros contextos latinoamericanos (Miller & Rettberg, 2023) y en México (Ramírez *et al*., 2014), así como sobre el contexto delictivo específico de Guanajuato desde la perspectiva de la población general (Posadas Juárez & Martínez Ruíz, 2023), no se identificó, entre los antecedentes revisados, un estudio que aborde específicamente cómo las MiPyMEs guanajuatenses interpretan el riesgo y construyen estrategias de continuidad frente a la violencia urbana sostenida en el contexto actual de fragmentación criminal y extorsión sistemática: vacío que el presente estudio busca atender.

Metodología

Este estudio se desarrolló desde un enfoque cualitativo, dado que su objetivo no es medir la magnitud del fenómeno de la violencia urbana sobre las MiPymes, ya documentada a través de instrumentos cuantitativos como la ENVE (México Evalúa, 2024), sino comprender el sentido que los propios empresarios atribuyen a su experiencia y las estrategias que despliegan frente a ella. La validez y confiabilidad de este tipo de hallazgos se sustenta en criterios propios del paradigma cualitativo, como el rigor metodológico adecuado al diseño de investigación (Rivas Torres, 2011) y la autenticidad de lo expresado por los participantes, más que en la replicabilidad estadística (Álvarez-Gayou Jurgenson, 2003).

Como técnica de recolección de información se empleó la entrevista semiestructurada, la cual permite combinar un conjunto predefinido de temas de interés con la flexibilidad necesaria para que el entrevistado profundice en aspectos no anticipados por el investigador (Piza Burgos *et al*., 2019). Se diseñó una guía de entrevista organizada en torno a la experiencia de violencia urbana, su impacto en la operación del negocio, la toma de decisiones en contexto de riesgo, las estrategias de adaptación, la dimensión subjetiva de los entrevistados, su relación con el entorno institucional y el significado atribuido a la continuidad empresarial.

Los participantes fueron propietarios o responsables de micro, pequeñas y medianas empresas ubicadas en los municipios de Salvatierra, Celaya e Irapuato, en el estado de Guanajuato, seleccionados mediante muestreo no probabilístico de tipo intencional. El número de entrevistas se determinó siguiendo el criterio de saturación teórica (Álvarez-Gayou Jurgenson, 2003), alcanzándose un total de diez entrevistas, punto en el cual la incorporación de nuevos casos dejó de aportar información sustancialmente distinta a los patrones ya identificados. Previo a cada entrevista se obtuvo el consentimiento informado de los participantes, garantizando la confidencialidad de la información y su carácter voluntario (Ver Tabla 1).

[1] El huachicol es el robo o sustracción clandestina de combustible (principalmente gasolina y diésel) directamente de los ductos de Petróleos Mexicanos (Pemex), mediante perforaciones ilegales (tomas clandestinas), para su posterior venta ilegal. El término también se usa para referirse a la persona que comete este delito (huachicolero) y a la actividad delictiva en general.

VOLUMEN 48
XXXI Verano De la Ciencia
ISSN 2395-9797
www.jovenesenlaciencia.ugto.mx

Tabla 1

Entrevistado	Empresa	Tamaño de la organización	Ubicación	Número de empleados	Edad de la organización	Empresarios	Nivel de estudios	Fecha de entrevista	Obtención
1	Servicios y productos de automatización industrial	Microempresa	Celaya, Guanajuato	4 de planta fija (asistente, supervisor, operadores/instaladores, 2 programadores); hasta 6, y en su mejor año entre 10 y 11, según el proyecto	8 años	1 (el entrevistado)	Carrera técnica en Instalaciones Eléctricas y Electrónicas, Ingeniería Industrial y especialidad en Gestión de Calidad	lunes, 15 de junio de 2026	Grabada
2	Invernadero de agricultura protegida	Pequeña empresa	Salvatierra, Guanajuato	35 (hasta 60 en temporada alta)	2 años	1 (el entrevistado)	Ingeniero agrónomo, Licenciatura en administración y maestría en alta dirección. (Carrera en Derecho no terminada)	miércoles, 17 de junio de 2026	Grabada
3	Fabricación de hielo (hielo en barra, cubo y bolsa)	Microempresa	Celaya, Guanajuato	6 (3 socios + 3 empleados)	~3 años	3 (2 socias y 1 socio)	Representante legal: Licenciatura en Relaciones Industriales, más diplomados en administración y ventas.	miércoles, 17 de junio de 2026	Grabada
4	Impermeabilización (aplicación y fabricación de impermeabilizantes, más tienda)	No especificado	Celaya, Guanajuato	No especificado	26 años	1 (el entrevistado)	Licenciatura en Economía	jueves, 18 de junio de 2026	Grabada
5	Recicladora de papel, cartón y plástico (refill)	Microempresa	Irapuato, Guanajuato	5	~4 años	1 (la entrevistada, dueña/directora)	Preparatoria (no cursó universidad)	viernes, 19 de junio de 2026	Grabada
6	Mantenimiento industrial (pintura de poliuretano, soldadura, tabla roca, torno, prensa)	Pequeña empresa	Celaya, Guanajuato	18	10 años	1 (el entrevistado, fundador)	Primaria (sexto grado)	jueves, 9 de julio de 2026	Grabada
7	Panadería	Microempresa	Celaya, Guanajuato	6 actualmente (llegó a tener 9)	~15 años	2 (esposo y esposa)	Preparatoria	viernes, 10 de julio de 2026	No grabada (A petición del entrevistado)
8	Clínica de psicología y salud mental	Pequeña empresa	Celaya, Guanajuato	~12 (3 de personal fijo no terapéutico + 9 psicoterapeutas incluyéndola)	8.5 años como clínica	1 (el entrevistado)	Licenciatura en Psicología, Maestría en Psicoterapia, Doctorado en Desarrollo del Potencial Humano, 5 especialidades (una en violencia)	domingo, 19 de julio de 2026	Grabada
9	Taller grafico	Microempresa	Celaya, Guanajuato	5	2 años	1 (la entrevistada)	Licenciatura en Administración	Lunes, 20 de julio de 2026	Grabada
10	Restaurante	Pequeña empresa	Celaya, Guanajuato	10	20 años	1 (el entrevistado)	Preparatoria	Martes 21 de julio de 2026	Grabada

Fuente: Elaboración propia.

ISSN 2395-9797
www.jovenesenlaciencia.ugto.mx

Las entrevistas fueron transcritas y analizadas mediante el software ATLAS.ti V26 utilizando un libro de códigos compuesto por ocho grupos temáticos :experiencia de la violencia, impacto en la operación, toma de decisiones en contexto de riesgo, estrategias de adaptación y resiliencia, crecimiento y desarrollo, dimensión subjetiva, entorno institucional y significado de hacer empresa, cada uno con sus respectivos subcódigos. Los subcódigos correspondientes a la tipología de eventos de violencia se definieron con base en categorías reconocidas por la legislación penal mexicana: extorsión y cobro de piso, tipificados en la Ley General para Prevenir, Investigar y Sancionar los Delitos en Materia de Extorsión (2025); amenazas, tipificadas en el artículo 282 del Código Penal Federal; y robo o asalto, tipificado en los artículos 367 y 368 del Código Penal Federal o su equivalente en el Código Penal del Estado de Guanajuato, según el fuero aplicable. Para reducir la ambigüedad interpretativa entre codificadores, se construyó de manera colaborativa una tabla de criterios de asignación que especifica, para cada código, las condiciones bajo las cuales debe o no debe aplicarse.

Resultados

Tipología de eventos de violencia experimentada

De acuerdo con el primer objetivo específico de este estudio: identificar los tipos de eventos de violencia urbana experimentados directa o indirectamente por los empresarios entrevistados, el análisis del primer grupo de códigos del libro de códigos, correspondiente a la experiencia de la violencia, permite identificar un patrón claro en la forma en que los entrevistados narran su exposición a la violencia urbana. Como puede observarse en el diagrama de Sankey generado para este grupo de códigos (Ver Diagrama 1), la tipología de experiencia predominante es la violencia indirecta: en ocho de las diez entrevistas codificadas, la violencia urbana se relata principalmente como algo experimentado de forma indirecta —hechos ocurridos a colegas, clientes o negocios vecinos— más que como victimización directa al propio negocio o persona. (La entrevista restante que no se refleja en este patrón, de duración considerablemente más breve que el resto, no llegó a abordar este tema con suficiente profundidad como para aportar información al respecto).

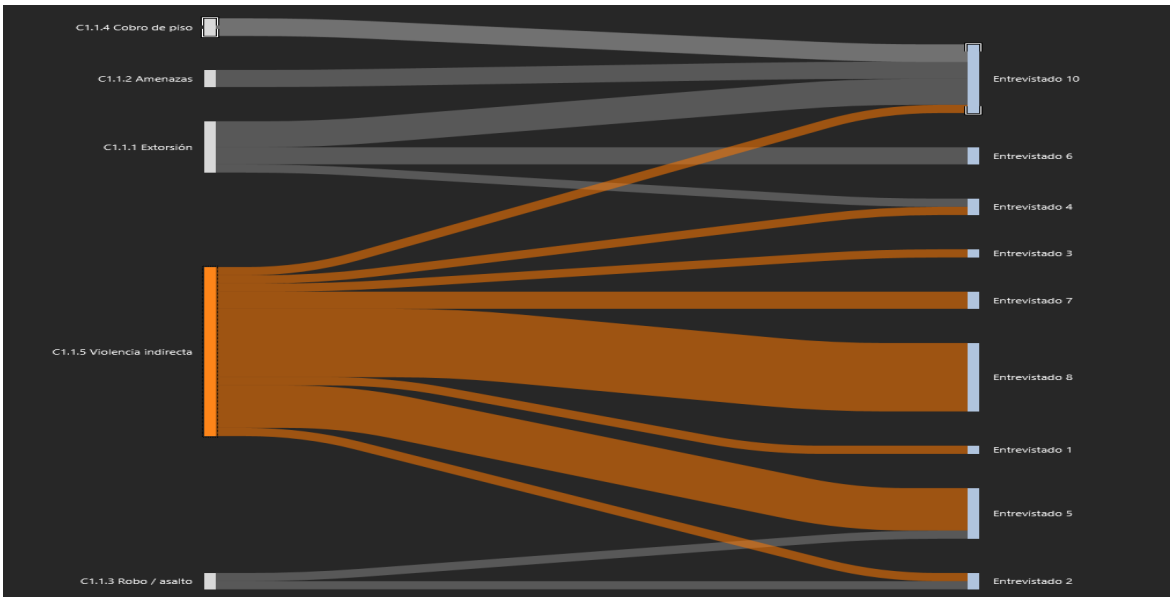


Diagrama 1 Tipos de violencia
Fuente: Elaboración propia con base en el análisis de datos Atlas. TI. V26

Esta modalidad indirecta se manifiesta de dos formas principales a lo largo de las entrevistas: por un lado, el conocimiento de hechos ocurridos a terceros cercanos como colegas, amistades o clientes y, por otro, la exposición a un clima general de violencia a través de medios de comunicación o del propio entorno urbano.

Respecto a la primera forma, un entrevistado señala cómo su percepción del riesgo se fue construyendo no por experiencia directa sino por lo que escuchaba de otros:

> "Fue un negocio que está aquí muy cerca, a unas cuadras de nosotros, al que le tocó vivir un intento de extorsión [...] uno se entera, ¿no? Aquí todos nos conocemos, y cuando supimos lo que había pasado, la verdad es que a mí y a mi esposa nos dio muchísimo miedo" (Entrevistado 7)

Otro caso relata de forma similar el conocimiento de un hecho grave ocurrido a un colega de un municipio vecino, al que recientemente le exigieron una fuerte suma de dinero.

Un tercer caso ilustra el efecto acumulativo que estos sucesos, aunque ajenos, tienen sobre la operación del propio negocio:

> "cuando empezaron las extorsiones a los negocios, mucha gente de la que atendemos [...] tuvo que irse de aquí [...] varios pacientes se fueron y yo perdí a esos pacientes" (Entrevistado 8).

En contraste, la victimización directa y severa —extorsión, amenazas armadas y cobro de piso— aparece con mucha menor frecuencia en el conjunto de las entrevistas y se concentra casi en su totalidad en un solo caso, cuyo relato contrasta notablemente en intensidad con el resto:

> "Fue violento, llegaron nos apuntaron con una pistola cortando cartucho [...] a la fecha nos mantienen así con ese miedo [...] no nos quedó de otra más que negociar" (Entrevistado 10).

Este mismo entrevistado es también el único que relata explícitamente el pago sostenido de una cuota, condición que describe como necesaria para mantener el negocio abierto.

Únicamente otros dos entrevistados mencionan robo o asalto, y en ambos casos se trata de incidentes “menores” y puntuales:

Uno reporta el robo de vehículos y otro un intento de robo menor, ninguno con las características de amenaza sostenida que caracterizan al caso anterior.

Impacto en la operación cotidiana

En relación con el segundo objetivo específico de este estudio: analizar el impacto de la violencia urbana sobre la operación cotidiana de las empresas estudiadas, el análisis del segundo grupo de códigos muestra que este impacto no se concentra en una sola forma, sino que se manifiesta de manera diversa entre los distintos casos, sin que exista un tipo de afectación uniformemente compartido por la mayoría de los entrevistados. De los diez casos, siete presentan al menos un código de este grupo; los tres restantes no reportaron ningún tipo de afectación operativa vinculada a la violencia urbana. Dentro de los siete casos con afectación, la pérdida de clientes es la forma de impacto que aparece de manera más distribuida entre distintos entrevistados, en contraste con la disminución de ingresos, que, si bien es el código con mayor número total de citas, se concentra mayoritariamente en un solo caso.

La pérdida de clientes se relata tanto como consecuencia de la percepción de inseguridad del propio cliente, que evita acudir a ciertas zonas, como del deterioro en la reputación o alcance del negocio:

> “perdimos bastante alcance, sobre todo con clientes nuevos, porque antes la gente nos encontraba por redes sociales, nos recomendaban por ahí, y ahora pues ya no” (Entrevistado 7).

El caso más severo de impacto operativo corresponde a un entrevistado cuyo negocio ha cerrado temporalmente en más de una ocasión a lo largo de casi dos décadas como consecuencia directa de episodios repetidos de extorsión:

> “tuve que cerrar la tienda [...] y ya no la volví a abrir hasta hace año y medio más o menos” (Entrevistado 4).

Este mismo entrevistado relató que el negocio enfrentó extorsiones en 2008 y nuevamente en 2018. Otros entrevistados reportan ajustes menos drásticos, pero igualmente motivados por la inseguridad, como el cierre anticipado del negocio para evitar desplazarse ya entrada la noche.

También se documenta el incremento de costos operativos derivado de medidas de protección, como el pago de seguros:

> "el seguro de la tienda, el seguro de la mercancía del transporte, el seguro de los vehículos [...] al final de cuentas pues el que paga los costos es el consumidor" (Entrevistado 4).

Toma de decisiones en contexto de riesgo

En relación con el tercer objetivo específico de este estudio: examinar el proceso de toma de decisiones empresariales en contextos de riesgo asociado a la violencia, el análisis del tercer grupo de códigos, con información disponible en nueve de las diez entrevistas, muestra que la percepción generalizada de inseguridad no aparece como una creencia aislada, sino como la premisa que los propios entrevistados invocan para justificar decisiones concretas de inversión, ubicación y operación. Este código es, además, el más ampliamente compartido entre los entrevistados, apareciendo en seis de los nueve casos con datos en este grupo.

En un primer caso, la lectura del entorno como algo peligroso a cualquier hora del día es la misma justificación que el entrevistado da para descartar rentar una bodega en una zona de riesgo, pese a tener la necesidad operativa de hacerlo y a que mudarse más lejos elevaría demasiado sus costos.

En un segundo caso, la percepción de que la inseguridad es un fenómeno generalizado y no localizado en un punto específico (presente en todo el país, aunque con distinta intensidad según la zona) conecta con la definición de un umbral personal de tolerancia al riesgo, a partir del cual el mismo entrevistado considera que cerraría el negocio:

> "ya si llegase a pasar un tema así, ya no es sostenible el negocio. Entonces lo más viable es mejor cerrar (Entrevistado 2).

Finalmente, en un tercer caso, la decisión de ubicación del negocio aparece guiada explícitamente por consideraciones de seguridad desde el origen mismo de la empresa:

> "desde que empezamos decidimos tenerlo muy cuidado, como somos dos mujeres [...] pensamos en algún lugar donde estuviéramos protegidos, muy cuidados" (Entrevistado 3).

Este mismo entrevistado señala, en otro momento de la entrevista, que su percepción del riesgo se ha mantenido relativamente estable con el tiempo, sin cambios notorios respecto a años anteriores.

Estrategias de adaptación y resiliencia

En relación con el cuarto objetivo específico de este estudio —describir las estrategias de adaptación y resiliencia adoptadas para sostener la continuidad del negocio—, el análisis del cuarto grupo de códigos muestra una clara concentración de la evidencia en el subgrupo de estrategias de protección (seguridad física, bajo perfil y protocolos), frente a una presencia más dispersa y minoritaria del resto de subgrupos (diversificación de productos y servicios, redes de apoyo, y persistencia/flexibilidad).

Dentro del subgrupo de protección, el bajo perfil es, con amplio margen, la estrategia que más se repite a lo largo de las entrevistas: aparece en ocho de los diez casos analizados. (Ver diagrama 2).

VOLUMEN 48
XXXI Verano De la Ciencia
ISSN 2395-9797
www.jovenesenlaciencia.ugto.mx

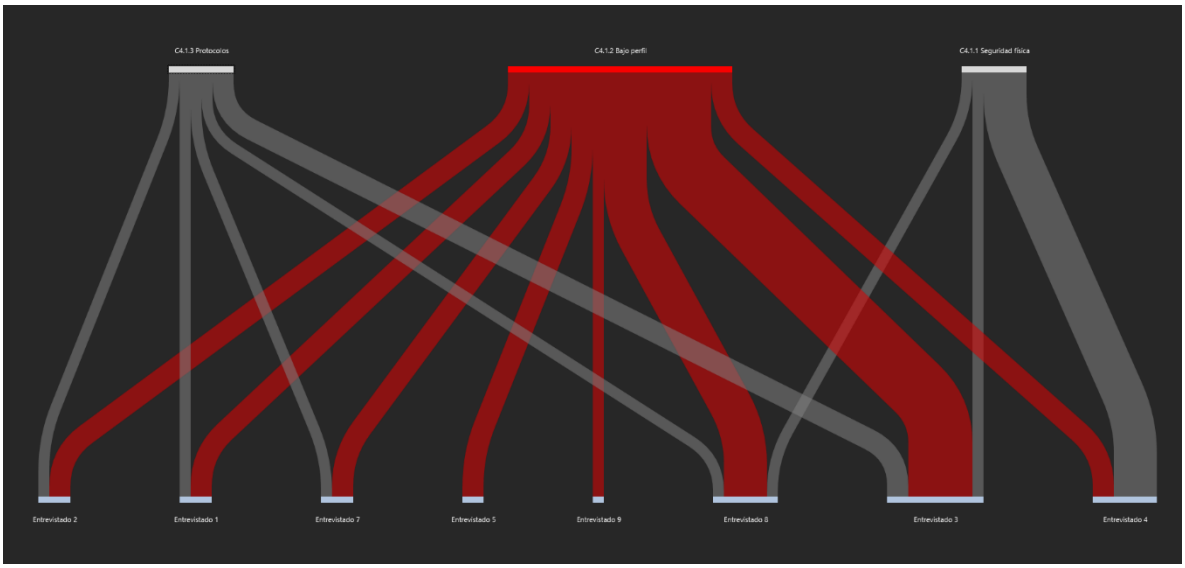


Diagrama 2. Estrategias de adaptación y resiliencia.
Fuente: Elaboración propia con base en el análisis de datos Atlas. TI. V26.

Esta estrategia se manifiesta de múltiples formas concretas a lo largo de los casos: evitar rotular vehículos y vestir con austeridad deliberada, limitar la publicidad y el uso de redes sociales, resguardar la identidad de los socios del negocio, y, en el caso de servicios que involucran información sensible de terceros, extender la discreción a la protección de la confidencialidad de los clientes.

> "aquí muchas cosas no las podemos dar a conocer abiertamente [...] si llegaran aquí y vieran un logotipo o alguna señal de que esto es una empresa, se expondría. Por eso los autos no están rotulados" (Entrevistado 1).

Otros entrevistados describen formas similares: vestir con austeridad deliberada para no llamar la atención, o resguardar la identidad de los socios del negocio frente a personas ajenas al círculo cercano.

> "a raíz de una persona que atendí y que fue víctima del narcotráfico, decidí quitarlo [el anuncio], no por miedo a que algo me pasara a mí, sino porque las personas tenían que sentirse seguras de que nadie iba a localizar dónde estaban" (Entrevistado 8).

En al menos dos de estos casos, la discreción no responde únicamente al deseo de pasar desapercibido, sino que aparece explícitamente motivada por el temor a proyectar una imagen de éxito económico que resulte atractiva para posibles extorsionadores:

> "no queremos que se hagan malas ideas de que somos una empresa con recursos" (Entrevistado 1).

Los dos únicos casos en los que no se identificó esta estrategia responden a razones distintas y no deben interpretarse como evidencia de que el bajo perfil sea irrelevante para ellos. En uno de los casos, el entrevistado paga directamente una cuota a un grupo delictivo, lo que vuelve la discreción una estrategia de menor utilidad práctica, dado que su ubicación y su condición ya son conocidas por quienes ejercen la extorsión. En el otro caso, se identificó una posible contaminación metodológica durante el levantamiento de la entrevista: una pregunta formulada de manera sugerente pudo haber inducido inicialmente una respuesta afirmativa sobre el uso de esta estrategia, que el propio entrevistado corrigió después al aclarar que no la consideraba necesaria dado el giro particular de su negocio. Por esta razón, este segundo caso se excluye de la interpretación de este patrón, no por ausencia real de datos, sino por la fiabilidad cuestionable del dato obtenido.

Como estrategias complementarias dentro del mismo subgrupo de protección, los protocolos de conducta aparecen en la mitad de los casos, generalmente como reglas explícitas para minimizar la exposición de información operativa:

> "También le pedimos a los muchachos que ya no comentaran tanto con clientes nuevos cómo nos iba, cuánto vendíamos, esas cosas que antes uno decía sin pensarlo" (Entrevistado 7).

Las medidas de seguridad física, en cambio, se concentran casi en su totalidad en un solo caso, donde alcanzan un nivel de inversión considerablemente mayor que en el resto de la muestra, incluyendo la presencia informal de vigilancia policial en el propio local:

> "tenía casi seguido ahí a la policía, les tenía como un búnker, la policía en nuestro local. Les dábamos agua, café, a veces les invitábamos unas galletas a los policías" (Entrevistado 4).

Crecimiento y desarrollo

Como complemento al cuarto objetivo específico de este estudio, el análisis del quinto grupo de códigos permite examinar de manera más específica el efecto de la violencia urbana sobre las decisiones de crecimiento y expansión de los negocios estudiados, en conexión directa con las estrategias de adaptación ya descritas. De los diez casos, siete presentan al menos un código de este grupo; los tres restantes no reportaron ningún elemento relacionado con crecimiento o expansión del negocio.

El patrón más distribuido entre los casos es la limitación de la inversión: en cinco de los siete casos con datos, los entrevistados describen planes concretos de expansión —abrir una sucursal, adquirir más vehículos o maquinaria, rentar una bodega más grande— que se han visto frenados específicamente por la inseguridad del entorno.

> "ahorita solo tenemos uno, y por seguridad no compramos más" (Entrevistado 1).

> "aquí alrededor hay muchas bodegas donde están los recicladores, pero yo no puedo [...] por las zonas que ponen en riesgo tanto al personal como a mi persona" (Entrevistado 5).

Un entrevistado describe este mismo dilema de forma más amplia, conectando la limitación de inversión con la cancelación de proyectos y con el estancamiento de toda una zona económica de la ciudad:

> "me voy a ir a Irapuato está igual, me voy a Salamanca, está igual [...] tengo el riesgo [...] entonces pensamos en cerrar y dedicarnos a otra cosa" (Entrevistado 10).

El código con mayor número de citas en este grupo, oportunidades no aprovechadas, se concentra principalmente en un solo caso, donde el entrevistado describe con detalle un conjunto de proyectos de expansión que ha imaginado, pero no ha llevado a cabo por miedo:

> "yo no he buscado nuevos clientes [...] me da miedo, ¿sabes? [...] pero yo sé que a lo mejor podría vender mucho mejor mi producto con otras personas" (Entrevistado 5).

Dimensión subjetiva

En relación con el quinto objetivo específico de este estudio: explorar la dimensión subjetiva, emocional y perceptual, de los empresarios frente a la violencia urbana, el análisis de este grupo de códigos, con información en la totalidad de las diez entrevistas, muestra que la vulnerabilidad es el estado subjetivo más ampliamente compartido entre los entrevistados, presente en ocho de los diez casos (Ver Diagrama 3).

VOLUMEN 48
XXXI Verano De la Ciencia
ISSN 2395-9797
www.jovenesenlaciencia.ugto.mx

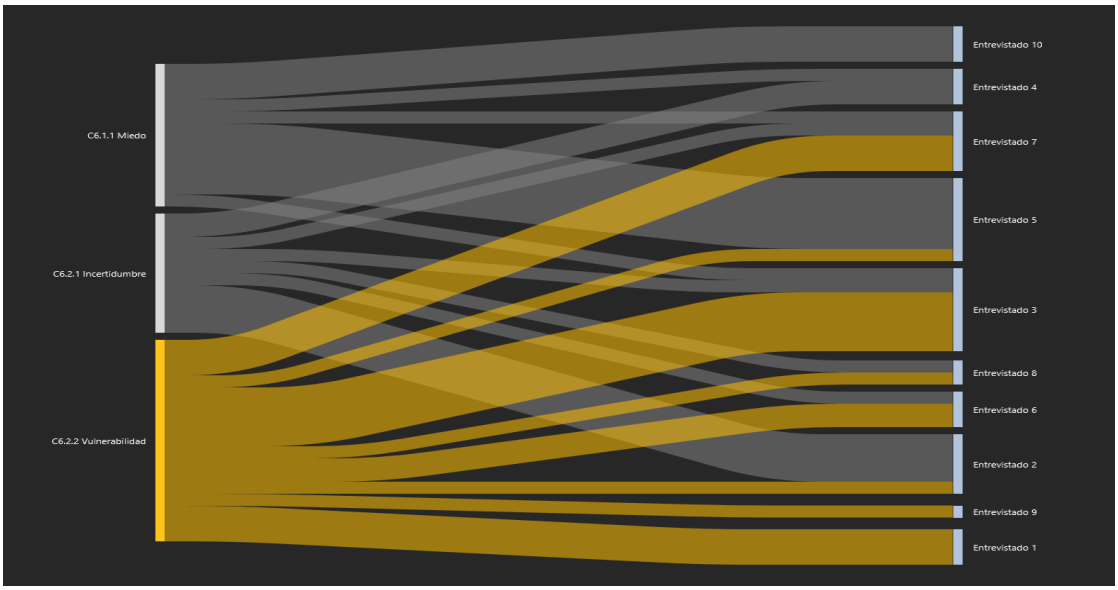


Diagrama 3. Dimensión subjetiva.
Fuente: Elaboración propia con base en el análisis de datos Atlas. TI. V26.

Este código recoge un sentido de exposición que se articula desde distintos ángulos: la percepción de ser un blanco fácil por el tamaño reducido del negocio, la exposición derivada de condiciones personales de quienes lo dirigen, y la sensación, más general, de que la inseguridad afecta a todos por igual.

> "al final del día, creo que las empresas pequeñas son a las que nos pega más" (Entrevistado 2).

> "cómo somos dos mujeres y las dos mujeres estamos viniendo [...] desde que pensamos en la empresa pensamos en algún lugar donde estuviéramos protegidos, muy cuidados" (Entrevistado 3).

El segundo código más frecuente, el miedo, se distribuye entre la mitad de los casos, pero se concentra especialmente en un solo entrevistado, cuyo relato destaca por la repetición insistente de esta emoción a lo largo de toda la entrevista:

> "desafortunadamente ya te da miedo, no sabes, salir te da miedo, hacer muchas cosas, te da miedo crecer [...] eso me da a mí pavor [...] te causa pánico" (Entrevistado 5).

En el resto de los casos donde aparece, el miedo suele estar asociado a un hecho puntual y concreto —como enterarse de un intento de extorsión cercano—, más que a un estado permanente.

La incertidumbre, por su parte, aparece en seis de los diez casos y se refiere principalmente a la imposibilidad de planear el futuro del negocio con algún grado de certeza:

> "siempre estás con la incertidumbre del qué pueda pasar, de qué va a pasar si vienen a mi negocio y me dicen que tengo que pagar tanto de piso" (Entrevistado 2).

Uno de los entrevistados extiende esta incertidumbre más allá de su propio negocio, hacia una reflexión sobre la sostenibilidad de la ciudad como polo de servicios:

> "el país en general las cosas están en una tensa calma [...] esta es una ciudad de servicios, y si esto no tiene un freno, esta ciudad se va a morir" (Entrevistado 8).

El resto de los códigos de este grupo aparece de forma minoritaria. La afectación a la salud emocional se concentra principalmente en un caso, donde convive, de manera notable, con una expresión explícita de resiliencia personal:

> "no confío en el gobierno en que va a haber un futuro prometedor, pero sí confío en mí" (Entrevistado 4).

Finalmente, la vida familiar como dimensión afectada aparece únicamente en un caso, donde el entrevistado relata que su propia familia se ha negado a mudarse a la ciudad por la inseguridad, lo que lo ha llevado a evitar traer también a conocidos a trabajar con él:

> "mi familia no se quiere venir [...] por eso opta uno por no traerse familia, por no traerse familiares, conocidos" (Entrevistado 2).

Entorno Institucional

En relación con el sexto objetivo específico de este estudio: analizar la relación entre los empresarios y el entorno institucional (autoridades, Estado, redes sociales de apoyo), el análisis de este grupo de códigos muestra que las instituciones formales ocupan un lugar marginal en el relato de la mayoría de los entrevistados: aunque la pregunta sobre recomendaciones a empresarios o instituciones se formuló de manera pareja a los diez participantes, solo siete de ellos mencionaron algo relacionado con este grupo de códigos; los tres restantes no hicieron ninguna referencia a autoridades, gobierno o instituciones en su respuesta.

Donde sí aparece, el código dominante es la desconfianza hacia las autoridades, concentrada principalmente en un solo caso, que la expresa de manera reiterada a lo largo de la entrevista:

> "creo que estamos cooptados por una cultura de corrupción que ya está muy arraigada" (Entrevistado 4).

> "no confío en el gobierno en que va a haber un futuro prometedor, pero sí confío en mí" (Entrevistado 4).

Esta última cita resulta particularmente reveladora: la desconfianza institucional convive, en el mismo entrevistado, con una confianza depositada exclusivamente en sus propios recursos como empresario, más que en algún tipo de respaldo externo. Otro entrevistado expresa una desconfianza de tipo distinto, orientada no hacia la inacción del Estado sino hacia la conveniencia que ciertos sectores de poder encontrarían en mantener a la población desatendida:

> "hay muchos sectores en el poder [...] a los que les conviene tener a una población manipulable" (Entrevistado 8).

En contraste, la comunidad (vecinos, clientela de años, otros negocios de la zona) aparece de forma minoritaria pero consistente como una red de apoyo informal que sustituye, hasta cierto punto, el papel que podrían jugar las instituciones formales:

> "la gente, nuestra clientela, que son de años, son los que nos han mantenido aquí, nos han apoyado" (Entrevistado 10).

Finalmente, la ausencia estatal y la evaluación de su capacidad aparecen de forma aislada, con una sola mención cada una, por lo que no se interpretan como patrones generalizables, sino como matices puntuales dentro de un panorama institucional que, en conjunto, ocupa un lugar secundario y de baja confianza en el relato de los empresarios entrevistados.

Significado de hacer empresa

Este último grupo de códigos cierra el análisis con una dimensión interpretativa que atraviesa el conjunto de los objetivos específicos anteriores: el sentido que los propios empresarios atribuyen a sostener su negocio pese al contexto de violencia urbana descrito a lo largo de este apartado. El patrón más ampliamente compartido de todo el estudio se encuentra precisamente aquí: el crecimiento condicionado aparece en nueve de las diez entrevistas (ver diagrama 4), describiendo un negocio que no se detiene por completo, pero que avanza de manera deliberadamente cautelosa y limitada:

> "la inseguridad que vivimos actualmente es un factor que de alguna manera nos ha impedido tener el crecimiento que esperábamos" (Entrevistado 1).

> "sí, sí me limita mucho, me limita mucho el crecimiento" (Entrevistado 5).

VOLUMEN 48
XXXI Verano De la Ciencia
ISSN 2395-9797
www.jovenesenlaciencia.ugto.mx

> "me gustaría que estuviéramos en un lugar más grande [...] pero como le comento, pues [...] sí se limita un poco [...] ese sí es nuestro tope y nuestro freno más constante" (Entrevistado 9).

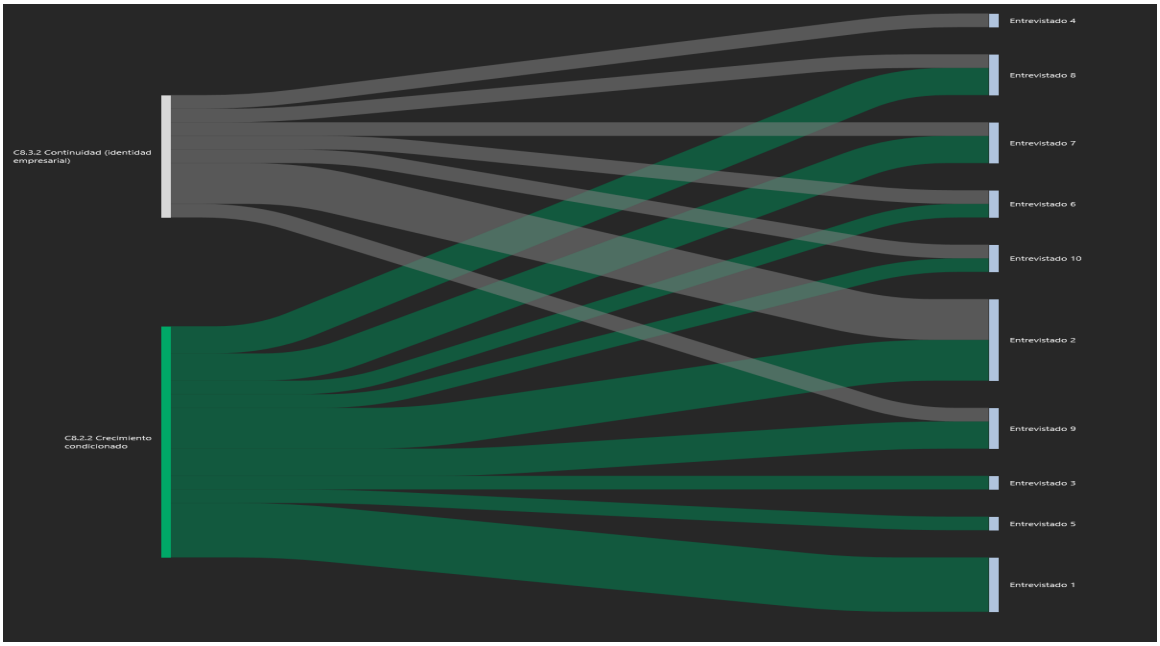


Diagrama 4. El Significado de hacer empresa.
Fuente: Elaboración propia con base en el análisis de datos Atlas. TI. V26.

El segundo patrón más compartido es la continuidad entendida como parte de la identidad del propio empresario, presente en siete de los diez casos. Aquí las razones para sostener el negocio varían notablemente entre los entrevistados: para algunos, la continuidad responde a una inversión ya irrecuperable y a raíces construidas durante años en la zona:

> "aquí está mi camino, aquí están mis contactos, aquí están mis clientes [...] ya estoy aquí, entonces bien que mal yo he operado bien" (Entrevistado 2).

Para otros, el negocio representa un patrimonio familiar a futuro o una forma de aportación que trasciende lo puramente económico:

> "significa mucho porque va a ser el patrimonio que he armado con mi esposa y mis hijos, que algún día pues es para ellos" (Entrevistado 6).

En contraste con estos dos patrones ampliamente compartidos, la supervivencia como marco interpretativo del propio negocio se concentra casi en su totalidad en un solo caso, cuyo relato —marcado por episodios repetidos de extorsión a lo largo de casi dos décadas— enmarca la actividad empresarial en términos explícitamente riesgosos:

> "ser empresario, pues yo creo que es lo más peligroso que existe ahorita" (Entrevistado 4).

Finalmente, en cuanto al origen de la motivación empresarial, las entrevistas se dividen de forma minoritaria entre quienes describen su negocio como la realización de un sueño o vocación de largo plazo y quienes lo enmarcan principalmente como una necesidad económica:

> "empezó siendo un sueño de mi esposa y mío, porque los dos veníamos de familias que se dedicaban a esto" (Entrevistado 7).

> "me dije que tenía que buscar la manera de ser autosuficiente y no depender tanto de un empleo" (Entrevistado 1).

VOLUMEN 48
XXXI Verano De la Ciencia
ISSN 2395-9797
www.jovenesenlaciencia.ugto.mx

En conjunto, los ocho grupos de códigos analizados dibujan un mismo hilo conductor: la violencia urbana llega a la mayoría de estos negocios de forma indirecta más que como victimización directa, pero basta esa exposición indirecta para activar una respuesta generalizada de discreción, cuya expresión más extendida es el bajo perfil. Esta estrategia, sostenida en el tiempo, se traduce en un crecimiento condicionado —el patrón más ampliamente compartido de todo el estudio—, donde el negocio no se detiene, pero tampoco se expande con libertad. Frente a este entorno, las instituciones formales ocupan un lugar marginal en el relato de los entrevistados, y es la propia red de clientela y comunidad cercana, más que el Estado, la que aparece como principal sostén percibido para continuar operando.

Discusión

Los hallazgos expuestos en la sección anterior permiten regresar a los marcos teóricos revisados no solo para confirmarlos, sino para precisar sus alcances y sus límites cuando se aplican a un contexto —el de las MiPyMEs guanajuatenses en 2026— que difiere en aspectos no menores de aquellos en los que dichos marcos fueron originalmente desarrollados.

Un primer punto de anclaje es la distinción que Wieviorka (como se citó en Bokser Misses-Liwerant, 2024) traza entre la violencia instrumental, la violencia reactiva y la violencia cultural. Los resultados de este estudio muestran que ambas lógicas coexisten, pero de forma desigual entre los casos: mientras que el relato del Entrevistado 10 —la única victimización directa y severa registrada, con pago sostenido de cuota— corresponde con nitidez al paradigma instrumental, en el que la violencia opera como un recurso calculado para extraer renta, la experiencia predominante en el resto de la muestra no es la violencia instrumental ejercida sobre el propio negocio, sino su reverberación: el miedo, la incertidumbre y la vulnerabilidad que genera saber que ese cálculo instrumental se ejerce sobre otros. Esto sugiere que, para comprender el impacto agregado de la violencia sobre el tejido empresarial de un municipio, el paradigma instrumental resulta insuficiente por sí solo: es necesario complementarlo con una lectura de la violencia como clima, es decir, como un entorno percibido cuyo efecto disciplinador no depende de que el hecho instrumental recaiga sobre el propio empresario, sino de su sola circulación social. El hallazgo de que ocho de diez entrevistados narran su exposición como fundamentalmente indirecta, y de que esa exposición indirecta basta para activar estrategias sostenidas de bajo perfil, es la evidencia empírica más clara de este mecanismo de difusión del miedo, y constituye, en ese sentido, un aporte que matiza la tipología tripartita de Wieviorka al mostrar que sus tres lógicas no son mutuamente excluyentes a nivel del ecosistema empresarial, sino que la instrumental (ejercida sobre unos pocos) puede producir efectos reactivos (en muchos) sin necesidad de replicarse caso por caso.

Este mismo hallazgo dialoga directamente con la definición de crisis que Doern, Williams y Vorley (2019) recuperan de Williams *et al*. (2017): un proceso de debilitamiento sostenido en el tiempo, y no un evento súbito y aislado. Los resultados de este estudio son, en este punto, particularmente congruentes con dicha reconceptualización. El impacto operativo documentado no se presenta como una ruptura puntual seguida de recuperación, sino como una condición ambiental que se administra de manera continua: la pérdida de clientes, el incremento de costos por medidas de protección y, sobre todo, el crecimiento condicionado —el patrón más ampliamente compartido de todo el estudio, presente en nueve de las diez entrevistas— describen exactamente ese proceso erosivo y no un shock reversible. En consecuencia, los datos respaldan empíricamente la crítica de Williams *et al*. a la definición clásica de Pearson y Clair (1998), y permiten ir un paso más allá: si la crisis es efectivamente un proceso sostenido, entonces la unidad de análisis pertinente no es la respuesta puntual del empresario ante un incidente, sino la construcción, ladrillo a ladrillo, de un modo de operar permanentemente adaptado al riesgo. El bajo perfil, presente en ocho de los diez casos, es precisamente esa arquitectura adaptativa hecha rutina.

Lo anterior conecta con la distinción, también propuesta por Williams *et al*. (2017, como se citó en Doern *et al*., 2019), entre gestión de crisis, el retorno a la normalidad previa y resiliencia, el sostenimiento de un funcionamiento viable a lo largo de toda la disrupción. Los hallazgos de este estudio se alinean casi en su totalidad con la segunda noción y no con la primera. Ninguno de los entrevistados describe la violencia urbana como algo que se resuelve o del que se regresa a un estado anterior; por el contrario, el crecimiento condicionado implica, por definición, una renuncia explícita a la normalidad previa (o a la que se aspiraba) a cambio de la continuidad. Dicho de otro modo: los empresarios de esta muestra no gestionan la crisis, la habitan, y desarrollan recursos (discreción, protocolos de conducta, límites deliberados a la inversión) para sostenerse dentro de ella, no para salir de ella. Esta es, quizás, la conclusión más importante que este estudio aporta al debate sobre resiliencia empresarial: en contextos de violencia sostenida y no resuelta

institucionalmente, la resiliencia no es una fase transitoria hacia la normalización, sino un estado permanente de operación.

La tipología de Ganson y Hoelscher (2021) (empresas depredadoras, cómplices o tolerantes, catalizadoras y perseverantes) ofrece, de los marcos revisados, el ajuste más preciso a los datos. La inmensa mayoría de los casos de este estudio corresponde con claridad al tipo perseverante: negocios que evitan convertirse en blanco mediante el bajo perfil y que limitan deliberadamente su propio crecimiento como mecanismo de protección, tal como lo describen explícitamente los entrevistados 1 y 5 al vincular la falta de expansión directamente con el miedo a la exposición. El Entrevistado 10, en cambio, ejemplifica con nitidez la categoría cómplice o tolerante: cede ante la exigencia de pago sin resistencia activa, como costo asumido de continuidad. Resulta significativo que ningún caso de la muestra corresponda al tipo catalizador (de resistencia activa) ni, evidentemente, al depredador. La ausencia total de estrategias de desafío o confrontación directa replica con notable fidelidad el hallazgo de Ramírez, Gómez y Muñiz (2014) para Monterrey,México y el de Miller y Rettberg (2023) para Medellín, Colombia, lo que sugiere que esta ausencia no es una particularidad del entorno regiomontano de la guerra contra el narcotráfico ni del contexto colombiano posconflicto, sino un patrón más general y robusto: frente a actores capaces de ejercer violencia instrumental con impunidad relativa, la racionalidad dominante entre las MiPyMEs de tamaño reducido , independientemente del país o la década, es evitar el contacto, no confrontarlo.

Sin embargo, conviene no perder de vista una diferencia relevante entre este estudio y sus antecedentes latinoamericanos más cercanos. Miller y Rettberg (2023) encuentran que, en Medellín, Colombia la aprobación es la respuesta dominante, en un contexto donde la extorsión opera como una forma de gobernanza territorial sistematizada, con montos diferenciados y funciones cuasi institucionales. En Guanajuato, en contraste, la estrategia dominante no es la aprobación sino la elusión (el bajo perfil), y la extorsión sistemática aparece como la excepción (un solo caso) y no como la norma. Esta diferencia puede leerse en clave del marco de Blattman *et al*. (2021): si la gobernanza criminal se intensifica precisamente donde existe una renta ilícita que proteger y que justifique la inversión organizativa en su cobro sistemático, es posible que el entorno guanajuatense estudiado, compuesto mayoritariamente por microempresas de escala reducida, no represente, para las organizaciones criminales presentes en la región, una fuente de renta suficientemente atractiva como para justificar un cobro de piso generalizado y sistematizado, a diferencia de lo que ocurre con negocios de otro perfil o escala. Bajo esta lectura, el bajo perfil no sería solamente una estrategia reactiva de protección subjetiva, sino también, quizás sin que los propios empresarios lo formulen en estos términos, un mecanismo objetivamente eficaz para mantenerse por debajo del umbral de rentabilidad que activaría el interés extractivo de estos grupos. Esta es una hipótesis que los datos de este estudio no permiten confirmar de manera concluyente, pero que constituye una vía fértil para investigación futura.

El lugar marginal que ocupan las instituciones formales en el relato de los entrevistados, solo siete de diez las mencionan, y donde aparecen predomina la desconfianza, confirma empíricamente el planteamiento de Bokser Misses-Liwerant (2024) sobre cómo el debilitamiento institucional abre el espacio que la violencia termina por ocupar. Pero el hallazgo más interesante en este grupo de códigos no es la desconfianza en sí —ya ampliamente documentada en la literatura sobre percepción de inseguridad en Guanajuato (Posadas Juárez & Martínez Ruíz, 2023)—, sino lo que la sustituye: la comunidad y la clientela de años aparecen, de forma consistente, aunque minoritaria, como la red de apoyo efectivamente percibida por los empresarios. Este dato es congruente con la noción de Williams y Shepherd (2016, como se citó en Doern *et al*., 2019) de que los emprendedores tienden a ocupar los vacíos institucionales que dejan los sistemas de recuperación cuando estos fallan, con la salvedad de que en este caso no es el propio empresario quien ocupa el vacío institucional en favor de terceros, sino su comunidad cercana la que lo ocupa en favor de él, sosteniendo su continuidad allí donde el Estado no ofrece garantías.

Finalmente, los resultados permiten situar a las empresas estudiadas con claridad dentro de la taxonomía de Jasso-Villazul (2012): se trata, en su totalidad, de empresas Tipo 1: formales y legales, es decir, del segmento que el proceso de creación destructiva erosiona sin que, al mismo tiempo, se beneficie de él. El patrón de crecimiento condicionado documentado en este estudio es, en este sentido, la manifestación empírica más concreta de lo que Jasso-Villazul (2013) describe como escenario tendencial: no se trata de un cierre masivo e inmediato de empresas, solo un caso de la muestra registra cierres efectivos, y estos ocurrieron hace más de un año, sino de una erosión más silenciosa y menos visible en las estadísticas de mortalidad empresarial: proyectos que no se concretan, sucursales que no se abren, clientes que no se buscan por miedo. Es precisamente este tipo de erosión; la de las oportunidades no aprovechadas y la inversión limitada, la que los indicadores agregados de violencia (como la tasa de homicidios dolosos citada en la introducción) son estructuralmente incapaces de capturar, y que solo un acercamiento cualitativo como el de este estudio

permite documentar. En ese sentido, los hallazgos aquí presentados no solo ilustran empíricamente el escenario tendencial de Jasso-Villazul(2013), sino que ayudan a especificar su mecanismo causal a nivel micro: la creación destructiva no opera únicamente mediante el cierre de empresas existentes, sino, de forma más silenciosa y quizás más extendida, mediante la cancelación sistemática de las empresas que estas MiPyMEs habrían podido llegar a ser en ausencia de un contexto de violencia sostenida.

Conclusiones

Este estudio se propuso comprender, desde la perspectiva de los propios empresarios, las estrategias de adaptación y continuidad que despliegan las MiPyMEs del estado de Guanajuato frente a un contexto sostenido de violencia urbana. A la luz de los resultados y de la discusión precedente, es posible afirmar que ese objetivo general se cumplió, aunque con un matiz que conviene subrayar desde el inicio de este apartado: la pregunta que mejor responde este estudio no es tanto ¿cómo reaccionan los empresarios ante la violencia?, sino ¿cómo aprenden a operar de manera permanente dentro de ella?. Esta distinción, aparentemente sutil, es en realidad el hallazgo central de la investigación y el que articula el resto de las conclusiones que siguen.

En primer lugar, el estudio confirma que, para la mayoría de las MiPyMEs guanajuatenses entrevistadas, la violencia urbana no se experimenta como un evento, sino como una atmósfera. Solo uno de los diez casos reporta victimización directa y severa; sin embargo, ese único relato basta para producir un efecto de contagio que atraviesa a prácticamente toda la muestra. Esto tiene una implicación metodológica y teórica importante: los estudios sobre violencia y empresa que se concentran exclusivamente en la victimización directa: extorsión sufrida, robo sufrido, amenaza recibida, corren el riesgo de subestimar de manera significativa el verdadero alcance del fenómeno, ya que dejan fuera precisamente el mecanismo que este estudio identifica como más extendido: la respuesta anticipatoria ante un riesgo que no se ha vivido en carne propia, pero que se sabe latente.

En segundo lugar, el hallazgo más ampliamente compartido de todo el estudio, el crecimiento condicionado, presente en nueve de las diez entrevistas, permite sostener una conclusión que va más allá de este conjunto particular de casos: la violencia urbana sostenida no actúa principalmente destruyendo empresas existentes, sino cancelando las empresas que estas habrían podido llegar a ser. Esta es, a juicio de quien escribe, la conclusión de mayor relevancia para la política pública derivada del estudio: mientras los indicadores oficiales de mortalidad empresarial o de denuncia de extorsión permanezcan como el criterio principal para dimensionar el impacto económico de la inseguridad, el fenómeno documentado aquí: inversión no realizada, sucursales no abiertas, clientes no buscados, seguirá siendo estadísticamente invisible, pese a representar, muy probablemente, una pérdida agregada de mayor magnitud que los cierres efectivos.

En tercer lugar, el estudio permite concluir que el bajo perfil constituye, en el contexto guanajuatense actual, la estrategia adaptativa dominante y más transversal entre las MiPyMEs, por encima de la inversión en seguridad física, las redes de apoyo formales o la confrontación directa. Esta conclusión es congruente con lo documentado previamente para Monterrey, México y Medellín,Colombia lo que permite sostener con mayor confianza que se trata de un patrón robusto y no de una particularidad del caso guanajuatense. No obstante, el estudio también documenta una diferencia relevante respecto de esos antecedentes: mientras que en Medellín la respuesta dominante es la aquiescencia ante una extorsión sistematizada, en Guanajuato la extorsión sistemática aparece como la excepción y no como la norma, y la respuesta dominante es, en cambio, la elusión. Esto sugiere que el estado actual de la extorsión sobre la MiPyME guanajuatense podría encontrarse en una etapa distinta, quizás menos consolidada u organizacionalmente menos sofisticada, que la observada en otros contextos latinoamericanos, una hipótesis que abre una línea de investigación futura relevante y que este estudio, por su diseño y alcance, no está en condiciones de confirmar.

En cuarto lugar, respecto al entorno institucional, el estudio concluye que el Estado ocupa un lugar marginal y de baja confianza en el relato de los empresarios entrevistados, y que ese vacío es ocupado, de manera parcial e informal, por la comunidad y la clientela cercana. Esta conclusión tiene una implicación directa para el diseño de política pública de apoyo empresarial: cualquier programa que aspire a fortalecer la continuidad de las MiPyMEs frente a la violencia difícilmente será efectivo si se diseña exclusivamente desde una lógica de intervención estatal directa, sin considerar ni fortalecer los mecanismos comunitarios y gremiales que, de acuerdo con este estudio, ya están operando de facto como principal red de sostén percibida.

Conviene, finalmente, señalar con honestidad los límites de este estudio, tal como corresponde a una investigación cualitativa de este tipo. El tamaño de la muestra con diez entrevistas, obtenidas mediante

muestreo intencional y criterio de saturación teórica, permite alcanzar profundidad interpretativa, pero no representatividad estadística ni generalización a la totalidad del universo de MiPyMEs guanajuatenses; los hallazgos aquí presentados deben leerse como patrones plausibles y teóricamente informados, no como estimaciones poblacionales. Asimismo, la concentración de la victimización directa severa en un solo caso, si bien es en sí misma un hallazgo relevante, limita la posibilidad de explorar con mayor profundidad la experiencia específica de quienes sí enfrentan extorsión sistemática. Debe también reconocerse la posible existencia de sesgo de autoselección: es razonable suponer que empresarios que atraviesan las formas más severas de violencia, incluyendo el cierre definitivo del negocio, se encuentran sistemáticamente subrepresentados en un estudio que reclutas participantes entre negocios actualmente en operación. Por último, la reciente entrada en vigor de la Ley General para Prevenir, Investigar y Sancionar los Delitos en Materia de Extorsión, apenas meses antes del levantamiento de varias de estas entrevistas, abre una ventana de oportunidad para futuros estudios de seguimiento que evalúen si este nuevo marco normativo modifica, con el paso del tiempo, la percepción de las instituciones y las estrategias de adaptación aquí documentadas.

Referencias

Álvarez-Gayou Jurgenson, J. L. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa: Fundamentos y metodología*. Paidós.

Blattman, C., Duncan, G., Lessing, B., & Tobón, S. (2021). Gang rule: Understanding and countering criminal governance (NBER Working Paper No. 28458). National Bureau of Economic Research. https://doi.org/10.3386/w28458

Bokser Misses-Liwerant, J. (2024). Acercamientos teórico-conceptuales a la violencia en América Latina [Editorial]. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales,* 69(250), 9-17. https://doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.2024.250.87306

Díaz Román, M. P. (2021). A debate: contexto, teoría y resultado de los factores asociados a la distribución del delito en la Ciudad de México. Argumentos. *Estudios críticos de la sociedad*, (94), 165-182. https://doi.org/10.24275/uamxoc-dcsh/argumentos/202094-07

Doern, R., Williams, N., & Vorley, T. (2019). Special issue on entrepreneurship and crises: Business as usual? An introduction and review of the literature. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5-6), 400-412. https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541590

Gabinete de Seguridad. (2025, 6 de julio). Gobierno de México lanza Estrategia Nacional contra la Extorsión [Comunicado conjunto]. https://gabinetedeseguridad.gob.mx/contenido/6006/gobierno-de-mexico-lanza-estrategia-nacional-contra-la-extorsion

Ganson, B., & Hoelscher, K. (2021). Theorising MSMEs in contexts of urban violence. *Journal of Illicit Economies and Development*, 3(1). https://doi.org/10.31389/jied.70

Instituto de Planeación del Estado de Guanajuato [IPLANEG]. (2024a). Tasa de homicidios dolosos por cada 100 mil habitantes [Conjunto de datos, nivel estatal]. Observatorio Guanajuato. https://observatorio2.guanajuato.gob.mx/indicador/239

Instituto de Planeación del Estado de Guanajuato [IPLANEG]. (2024b). Tasa de homicidios dolosos por cada 100 mil habitantes [Conjunto de datos, nivel municipal]. Observatorio Guanajuato. https://observatorio2.guanajuato.gob.mx/indicador/239/mun

Jasso Villazul, S. J. (2012). Empresas, violencia y competitividad en México: Un creciente proceso de destrucción productiva y moral [Ponencia]. XVI Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM. https://repositorios.fca.unam.mx/investigacion/memorias/2012/9.09.pdf

Jasso-Villazul, S. J. (2013). Innovación, violencia y seguridad: impacto y escenarios para las empresas en México. Ciencias Administrativas. *Teoría y Praxis,* 9(1). https://cienciasadmvastyp.uat.edu.mx/index.php/ACACIA/article/view/161

Ley General para Prevenir, Investigar y Sancionar los Delitos en Materia de Extorsión, Reglamentaria de la Fracción XXI del Artículo 73 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Diario Oficial de la Federación, 28 de noviembre de 2025. https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGPISDME.pdf

México Evalúa. (2024). Empresas bajo fuego: Victimización y resiliencia del sector empresarial en México. https://www.mexicoevalua.org/wp-content/uploads/2024/03/2024-03-20-seguridad-policybrief011-empresasbajofuego.pdf

México Evalúa. (2026). Violencia en México. Una década sin paz, 2015-2025. https://mexicoevalua.org/wp-content/uploads/2026/02/vap-anual-dic-2025.pdf

Miller, B., & Rettberg, A. (2023). "Todos Pagan": Las PYME y la violencia urbana en Medellín, Colombia (Documento CEDE-CESED #38). Universidad de los Andes. https://ssrn.com/abstract=4664731

Piza Burgos, N. D., Amaiquema Márquez, F. A., & Beltrán Baquerizo, G. E. (2019). Métodos y técnicas en la investigación cualitativa. Algunas precisiones necesarias. *Revista Conrado*, 15(70), 455-459. https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/1162

Posadas Juárez, J. A., & Martínez Ruíz, H. (2023). Violencia delictiva y adversidad en la vida cotidiana en la Ciudad de Celaya, Guanajuato, México. Un estudio criminográfico del periodo 2015-2021. *Archivos de Criminología, Seguridad Privada y Criminalística*, 31, 116-140. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8536791

Ramírez, J., Gómez, S. M. M., & Muñiz, C. (2014). Entrepreneurs' responses to organized crime and violence (CBDS Working Paper Vol. 2014 No. 1). Copenhagen Business School. https://research-api.cbs.dk/ws/portalfiles/portal/58812271/Ramirez_madero_and_muniz_wp1.pdf

Rivas Torres, F. E. (2011). La relevancia del paradigma cualitativo en las ciencias sociales: Un análisis histórico descriptivo. *Fermentum. Revista Venezolana de Sociología y Antropología*, 21(61), 289-319.