

Elio Alcalá Delgado y Teófilo Reyes Couturier

El Proyecto Vaquerías: génesis del proceso modernizador de la agricultura mexicana en tiempos del neoliberalismo

El Proyecto Vaquerías representa el inicio del ideal neoliberal para transformar los sistemas productivos tradicionales del campo mexicano y constituye un experimento organizado por el Estado para demostrar que era posible modernizar al sector de los campesinos parcelarios a través de la asociación entre empresarios y campesinos apoyados por fondos gubernamentales; además, se instituyó durante 1990, dos años antes de la modificación al Artículo 27 constitucional, cuando éste prohibía expresamente ese tipo de asociaciones; para soslayar la ley, el proyecto se creó bajo la figura de asociación en participación.

El Proyecto Vaquerías se estableció en el extremo este del estado de Nuevo León, en colindancia con Tamaulipas, a 190 km de la ciudad de Monterrey y a 180 km de la frontera con los Estados Unidos. La región de Vaquerías está compuesta por tres ejidos, dos colonias y una franja de pequeños propietarios. El proyecto tomó el nombre del ejido más importante por su población, número de hectáreas y más antiguo de la región: San José de Vaquerías.

El proyecto logró modernizar los procesos productivos en la región, puesto que actualmente existe una red subterránea que permite irrigar cerca de 3 500 ha haciendo uso de sistemas muy modernos de riego por aspersión (*side roll*). Los productores (ejidatarios, colonos y pequeños propietarios) utilizan maquinaria moderna, muchos de ellos son dueños de tractores y camionetas de carga y poseen en grupo o individualmente *side roll*; pero sobre todo, la mayor parte de los produc-

tores se inscriben en un proceso de producción de granos (sorgo, soya, trigo, maíz, entre otros) para satisfacer las necesidades del mercado, es decir, han roto con la economía de subsistencia. Aunque este proceso sólo fue posible con la intervención y apoyo directo del Estado mediante inversiones muy altas. Estas iniciativas, se demostró, no sólo son aceptadas por productores con enormes carencias, necesidades sentidas e involucrados en procesos de modernización embrionarios, sino también por empresarios ampliamente incentivados por el gobierno.

El antecedente más remoto del Proyecto Vaquerías, de acuerdo con información de Desarrollo Integral del Campo Mexicano (Dicamex) y de la revista *Nuevo León Ganadero* en su edición especial de 1992, data de 1973, cuando los empresarios neoleonenses Alberto Santos (director de Gamesa, principal productor de galletas y pastas en México) y Pablo Livas Cantú (agronomo, empresario y promotor agropecuario) “intentaron crear un esquema para asociar a productores agrícolas con industriales que requerían materias primas para así generar cadenas productivas, con el objetivo de garantizar abasto, abatir fletes y obtener beneficios mutuos” (Dicamex, 1996:11). En 1979 los dueños de las empresas Gamesa, Visa, Maseca y el empresario Pablo Livas Cantú presentaron al

...coordinador de asesores del presidente José López Portillo un estudio donde se le proponía la asociación en participación entre industriales y productores para

la producción de granos básicos. En dicho estudio [se sostuvo] que la participación del sector público [en la construcción de] infraestructura básica, en beneficio de la asociación, era fundamental para obtener beneficios tangibles a corto plazo para los productores y motivar la participación del sector privado" (Dicamex, 1996:1).

A José López Portillo al parecer le interesó el proyecto que le presentaron los empresarios; sin embargo,

después de una serie de reuniones con funcionarios de la Secretaría de Agricultura para promover, a través de una ley, este tipo de asociaciones, se les informó [a los empresarios] que "por razones políticas" se suspendía el proyecto. Así se cortó de tajo la propuesta... yo pienso que en ese tiempo había muchos políticos y líderes dentro del gobierno que no estaban de acuerdo con este esquema de asociar el "campo con la ciudad" o los ejidatarios con los empresarios, comenta Alberto Santos (CNG, 1992:54).

Los antecedentes más cercanos al Proyecto Vaquerías se inscriben en el año de 1988, cuando el presidente electo Carlos Salinas de Gortari (a 17 días de tomar posesión) expresó su preocupación por la crítica situación en el campo mexicano y pidió a un grupo de empresarios en Monterrey que propusieron mecanismos para modernizarlo y elevar el nivel de vida de los productores agrícolas. "Después de 15 meses de pláticas y negociaciones con instituciones del sector público, empresarios y productores, Gamesa [propuso] un primer proyecto de desarrollo rural integral en 4 500 hectáreas, con una meta nacional de 50 000 hectáreas y participación del sector público, productores

y la empresa industrial [Gamesa]" (Dicamex, 1996:1).

Después de múltiples reuniones entre los empresarios, el secretario de Agricultura Jorge de la Vega Domínguez y el gobernador de Nuevo León decidieron iniciar un proyecto piloto en el distrito de riego San José de Vaquerías, en el municipio de General Teán, N.L., donde existe una presa para 30 millones de metros cúbicos de agua, cuya capacidad no era utilizada en todo su potencial.

Al mismo tiempo, el 28 de marzo de 1989 técnicos de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (SARH) y del grupo Gamesa realizaron una visita a la región de Vaquerías, con el propósito de determinar la inversión que se requería para hacer funcionar el sistema de riego en toda la región, ya que en ese momento sólo se irrigaba 30% de las tierras abiertas al cultivo; simultáneamente, la SARH, la Secretaría de la Reforma Agraria (SRA) y otras dependencias gubernamentales iniciaron pláticas con ejidatarios, colonos y pequeños propietarios de la región para convencerlos de participar en el proyecto. En mayo de 1990 se firmó, en la residencia presidencial de Los Pinos, el convenio de asociación entre los inversionistas y los productores agrícolas con el aval del gobierno.

Como el Artículo 27 constitucional no permitía la asociación productiva entre industriales y productores del campo sobre todo con ejidatarios, pues su fracción IV prohibía que las asociaciones mercantiles adquirieran, tuvieran posesión o administraran fincas rústicas, se elaboró una estrategia para permitir la asociación en participación Vaquerías, acorde con la normatividad vigente.*

* La Ley General de Sociedades Mercantiles define a la asociación en participación como un contrato por el cual una persona concede a otras que le aporten bienes o servicios una participación en las utilidades y las pérdidas de una negociación mercantil o de una o varias operaciones de comercio. Esta ley señala además que la asociación en participación no tiene personalidad jurídica ni razón o denominación y que el contrato respectivo debe constar por escrito y no estará sujeto a registro.

De acuerdo con la legislación anterior, la constitución de esas asociaciones donde intervenían ejidatarios estaba sujeta a un largo trámite administrativo y el contrato respectivo debía ser dictaminado por la SRA, pero la nueva ley eliminó esas restricciones y los ejidatarios pueden asociarse libremente con terceros. El contrato de asociación en participación tiene por objeto formalizar la asociación entre productores rurales e inversionistas privados, nacionales o extranjeros a efecto de obtener mayores niveles de producción de productos primarios,

incrementos de la productividad del sector agropecuario, comercialización eficiente de sus productos, abastecimiento oportuno y suficiente en calidad y cantidad para la industria agroalimentaria y agroindustrial, y una creciente integración de los productores en el proceso de transformación y comercialización de sus productos.

El contrato de asociación en participación rural, además de asegurar la comercialización de los productos objeto del contrato, incluye la aportación, por parte del socio empresarial (asociante), de capital de riesgo y/o apoyos financieros mediante créditos directos o como aval de financiamiento bancario o de garantías, asistencia técnica y experiencia empresarial y administrativa; los productores (asociados) aportan su tierra y su mano de obra así como la infraestructura agroindustrial y de servicios de que disponen.

En los contratos de participación en asociación se conviene en reparar las utilidades o compartir las pérdidas originadas por la transformación o comercialización de los productos objetos del contrato, que generalmente es a largo plazo.

Los productores agrícolas

Los ejidatarios, colonos y pequeños propietarios participaron diferenciadamente en el Proyecto Vaquerías; en efecto, cada productor, según el ejido o colonia, aportó parcelas con hectáreas variables debido sobre todo a las superficies susceptibles de ser irrigadas en cada uno de los ejidos o colonias. Los ejidatarios que carecían de parcelas en los espacios de riego o que de plano no tenían parcelas agrícolas, permutaron con los productores que tenían más de una parcela. Las superficies agrícolas factibles de irrigarse se dividieron entre el número de ejidatarios que participó desde un principio en el proyecto. La permuta de tierra, por ejemplo, en el ejido de San José de Vaquerías, de acuerdo con Bernardo López G., tuvo la mecánica siguiente:

En cuanto a la permuta, resulta que algunos ejidatarios no tenían tierra, ni de temporal, entonces el proyecto exigió que el que tenía más pasara una parte a quienes no tenían, para que participaran en el proyecto, el cual les pagó el trabajo de desmonte que habían invertido en las tierras y se lo cargó en la cuenta de los que no tenían tierra, que eran como 20 ejidatarios.

Además, había gente que sí tenía tierras pero de temporal y donde no se podía regar; por lo que cambiamos tierra de temporal y les dimos donde sí se podía regar. La permuta fue a nivel individual, igualitaria, en proporción de uno a uno.

Aunque el grupo uno tenía mil hectáreas y alcanzábamos 22 o 23 hectáreas cada uno, como no teníamos derecho a ese monto [de tierras con riego], estuvimos de acuerdo en entregar diez hectáreas de riego y recibir diez de temporal, desmontadas, y nos pagaron las hectáreas que sobraban para completarle a los otros, aunque algunos no quisieron pago sino tierras desmontadas y laborables.

Con dicho contrato no se violaba la Ley Federal de la Reforma Agraria en su artículo 52, pues los ejidatarios o comuneros observaban y no transmitían los derechos que sobre bienes agrarios adquirieron; tampoco se violaba el artículo 55, pues no se celebraba ningún contrato que tendiera a la explotación indirecta o por terceros de los terrenos ejidales y comunales, pues los productores mismos seguían trabajando la tierra.

El Artículo 27 constitucional prohibía utilizar a las personas morales constituidas como "sociedades comerciales por acciones" para adquirir, poseer o administrar fincas rústicas. Al no tener tal carácter, puesto que no se creaba ninguna persona moral, no existía impedimento jurídico alguno para utilizar la asociación en participación como instrumento para vincular capital privado con productores rurales. La Ley Federal de la Reforma Agraria aceptaba con tal propósito a dichas asociaciones en sus artículos 133 y 144 (SRA, s/f).

Todos estuvimos de acuerdo en entregar tierra para que todos tuviéramos la misma cantidad, de modo que la idea era: "Tú me vas a entregar allá o me pagas y yo te entrego acá diez hectáreas de riego".

Sin embargo, no todos los ejidatarios y colonos de la región participaron en el proyecto, hubo un grupo minoritario, pero importante, de productores que se negó a participar, principalmente porque tenían parcelas con acceso al agua de la presa. De esa manera, los productores que participaron en el proyecto fueron, por ejido y colonia, los siguientes: del ejido San José de Vaquerías participaron 102 ejidatarios con 10.5 ha cada uno y 14 ejidatarios no participaron; del ejido Barretas y Anexas participaron también 102 ejidatarios, aportando 14 ha cada uno y 46 no participaron; del ejido Francisco I. Madero participaron los 100 ejidatarios que ahí viven, con 8.5 ha; de la colonia Santa Teresa, nueve productores participaron con 10 ha cada uno y seis colonos no lo hicieron; de la colonia Ignacio Morones Prieto participaron los 20 colonos que en ese lugar tienen sus parcelas, aportando cada uno 20 ha y, por último, los seis pequeños propietarios del lugar conocido como Barranco de Reyes participaron con 12 ha cada uno.

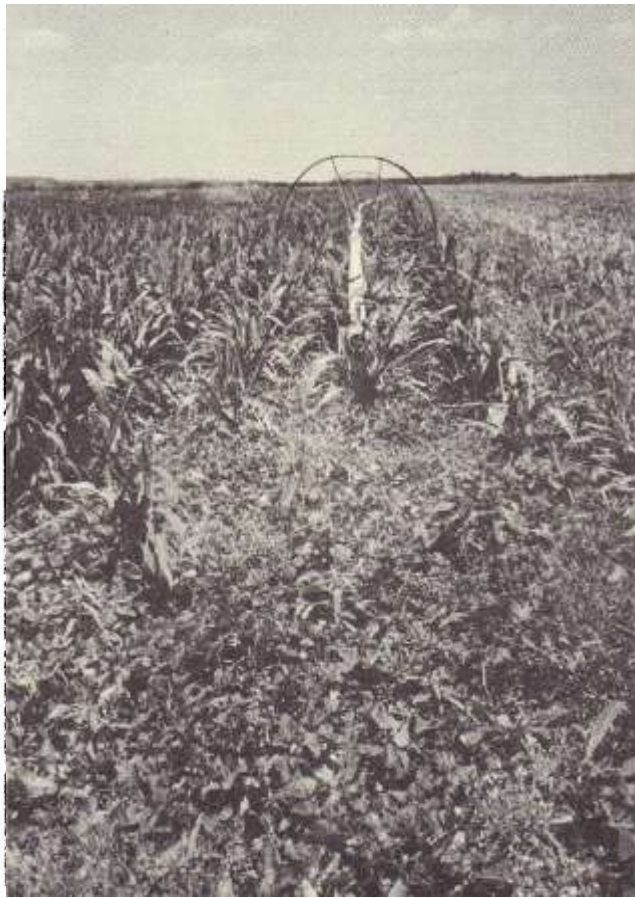


Estación de bombeo en Vaquerías.

Organización

El 13 de febrero de 1990 se creó la asociación civil Desarrollo Integral del Campo Mexicano (Dicamex), con los accionistas de Empresas Gamesa, S.A. de C.V. (Alberto Santos de Hoyos) y el ingeniero Pablo Livas Cantú, para promover, ejecutar y administrar ese tipo de proyectos, mediante las normas siguientes:

- 1) Desarrollo humano, al proveer un cambio de mentalidad y actitud en los productores y demás participantes a través de un aumento en la productividad e ingresos;
- 2) agricultura efectiva, aprovechando las economías de escala e infraestructura y producción para abatir la inversión por hectárea y reducir los costos de operación;
- 3) estabilidad y permanencia al establecer alianzas comerciales, a largo plazo, con industriales: las cuales benefician a ambas partes por el ahorro de fletes, abastó seguro y creciente, calidad y eliminación de intermediarios (Dicamex, 1996).



Sistema de riego por aspersión (*side roll*) en Vaquerías.

Ambas partes declararon, en forma conjunta:

- 1) Que tanto Gamesa como los productores encomendaron la ejecución del proyecto para el desarrollo integral de la unidad de riego de San José de Vaquerías a Dicomex; 2) que contaba con el apoyo de la SARH, SRA y SFA (N.L.); 3) el contrato está en conformidad con el artículo 76, fracción IV y demás relativos de la Ley General de la Reforma Agraria; 4) quedó prohibido a Gamesa y a Dicomex intervenir en los asuntos internos de los productores y sus organizaciones (Dicamex, 1996).

Derechos y obligaciones

Los productores se obligaban a aportar a esta asociación su mano de obra disponible, sus conocimientos y experiencia en las labores agrícolas, así como los recursos materiales con que contaban: tierra, agua para riego y la estructura; la mano de obra necesaria para el proceso productivo se compensó de acuerdo con ambas partes y fue parte integrante de los costos. A cambio, Dicomex se comprometió a aportar recursos humanos para la promoción y planeación del proyecto, organización, capacitación, educación informal, asistencia técnica y administración, así como a la construcción de bodegas, talleres, patios de acopio y cercas necesarias, los cuales se pagaron al grupo de trabajo, conforme a la ley, se amortizaron con la venta de cosechas y quedaron en beneficio de los productores. También proporcionó los insumos requeridos: fertilizantes, semillas mejoradas, insecticidas, agroquímicos, refacciones, combustibles y lubricantes, entre otros, y para la administración y ejecución del proyecto se acordó la creación de un órgano de vigilancia con representantes de la SRA (1), la SARH (1), el gobierno de Nuevo León (1), Dicomex (1), Gamesa (1), ejidos (2) y colonias (2).

Por su parte, Gamesa se comprometió a la entrega de recursos materiales como capital, maquinaria, equipo, insumos, infraestructura, la comercialización de las cosechas y la investigación tecnológica. La infraestructura se amortizó con la venta de cosechas y quedó en beneficio de los productores al término de la asociación. Además, Gamesa se obligó, por conducto de Dicomex, a proporcionar la maquinaria y el equipo necesarios para la producción y el secado de las cosechas, los cuales se amortizaron con la venta de cosechas y para su operación los renovarían y consideraría como

parte de los costos su depreciación; también otorgó a los productores la opción de adquirir la maquinaria y equipo usados en la producción, al término de esta asociación, a 25% de su valor como nuevos al momento de ejercer esta opción.

Como otra aportación, Gamesa garantizó a los productores, al término de cada ciclo agrícola, 8% de la producción comercializada y a cuenta de 50% de las utilidades si las hubiese, mientras que ella tendría derecho a una cantidad igual a la de los productores, podría contratar un seguro sobre riesgos, cuyas primas serían parte de los costos, y comercializaría las cosechas a los precios vigentes en su momento, los cuales nunca serían menores a los de garantía. 50% de las utilidades generales a que tuvieron derecho los productores se determinó luego de restar al valor de la cosecha los costos de producción, amortización de la infraestructura, equipo y demás inversiones.

Posteriormente, el 25 de abril de 1990, se constituyó un fideicomiso para administrar un fondo de co-inversión aportado por el gobierno del estado de Nuevo León y la Promotora Agropecuaria Gamesa S.A. de C.V., que aplicaría dichos recursos en el desarrollo del proyecto; mediante esa figura se lograría la supervisión y el control de la inversión. Además, con el fin de corregir las relaciones entre los participantes así como las políticas generales de administración y producción del proyecto, se suscribió un contrato de asociación en participación, el 29 de abril del mismo año, entre los usuarios de la Unidad de Riego San José de Vaquerías (351 productores agrícolas, tanto ejidatarios como colonos y pequeños propietarios) y la Promotora Agropecuaria Gamesa S.A. de C.V., en los municipios de China y General Terán, cuyo objetivo inmediato era el incremento de la productividad con apoyo de la investigación y obtener semillas y nuevas variedades.

En el fideicomiso Vaquerías participó el gobierno del estado de Nuevo León y la promotora Agropecuaria Gamesa, S.A. de C.V. como fideicomitentes, el Banco Mercantil del Norte S.N.C. como fiduciaria y los usuarios de la Unidad de Riego San José de Vaquerías como fideicomisarios. El comité técnico de dicho fideicomiso estuvo integrado por seis miembros: un representante del gobierno del estado de Nuevo León, uno de la SARH, uno de la SRA, uno de Dicamex y dos representantes de la Promotora Agropecuaria Gamesa S.A. de C.V. Los fideicomitentes aportaron una suma de N\$21 801 000 como patrimonio inicial del fideicomiso

(Gamesa aportó N\$16 584 000 y el gobierno del estado N\$5 217 000); además, el fideicomiso adquirió, a través de Gamesa, deuda pública con descuento de la banca internacional y el beneficio que generó ésa al pagarla el sector público a 65% de su valor nominal en pesos, se adicionó a la aportación original para completar el equivalente a 12 millones de dólares. El total de los recursos se gastó en lo siguiente: terminar las obras de infraestructura básica, el equipamiento integral de las unidades de producción que incluía maquinaria y equipo agrícola necesario para todo el proceso productivo, desde la siembra hasta el embarque del producto, y proporcionar por una sola vez el capital de trabajo al proyecto.

La participación del gobierno, federal y estatal, fue esencial en la construcción de infraestructura básica como caminos pavimentados, electrificación de pueblos e introducción de agua potable. En cuanto a la iniciativa privada, ya desde 1989 los empresarios Alberto Santos y Pablo Livas planteaban en el documento intitulado "Proyecto de Inversión San José de Vaquerías", que

...el grupo Gamesa obtendría recursos del exterior y con el apoyo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público convertiría la deuda pública externa en inversión agropecuaria, completando así la infraestructura y equipamiento del Distrito de Riego. Mediante contratos de asociación en participación celebrados entre los tenedores actuales de la tierra a través de una Asociación Civil se recuperaría la inversión con producción de granos básicos, generando a la vez empleos y ganancias para los tenedores de la tierra y la promotora inversionista.

En el numeral VI del proyecto afirmaron que "por ser el valor de la infraestructura superior a 50% de la inversión requerida y quedar ésta en beneficio de los tenedores de la tierra, la maquinaria y equipo que representa menos de 50% de la inversión, deberá quedar a beneficio del promotor agrícola". Sin embargo, toda la inversión, como ellos lo dicen, "en obras de infraestructura, maquinaria, y equipo, así como el capital de trabajo-avío deberá ser costeadado por la Promotora Agrícola con los recursos obtenidos mediante el canje de deuda pública externa". Una cosa queda clara, toda la inversión iba a ser pagada con fondos obtenidos por el gobierno con préstamos externos, mientras que la empresa participante en el gobierno se quedaría, como

lo hizo, con la maquinaria y el equipo, en caso de rompimiento del contrato de asociación.

El contrato de Asociación en Participación Unidad de Riego San José de Vaquerías fue firmado por los ejidos de San Juan de Vaquerías, Barretas y Anexas, Francisco I. Madero y las colonias agrícolas Santa Teresa e Ignacio Morones Prieto como asociados y por la Promotora Agropecuaria Gamesa S.A. de C.V. como asociante. En este contrato los socios encomendaron la ejecución, administración y operación del proyecto para el desarrollo integral de la Unidad de Riego San José de Vaquerías a la Asociación Civil Dicamex, para que fungiese como enlace entre los socios; se construyó por un término de 12 años o 24 cosechas y sólo se podía dar por terminada anticipadamente cuando existiera acuerdo de ambas partes y en caso de que alguna situación adversa, no imputable a alguna de las partes, imposibilitara la siembra o cosecha de algún ciclo, se prorrogaría el plazo a fin de reponer las cosechas no logradas. Para tal fin, Dicamex organizó el proyecto en cinco grupos de trabajo correspondientes a las colonias y ejidos participantes, en donde hubo cuatro técnicos que junto con los productores eran corresponsables de llevar a cabo el programa de asistencia técnica y administrativa para cada uno de los cultivos. Cada grupo designó al personal más apto para cada labor agrícola y se estableció un centro de costos para cada uno a fin de motivar la productividad y simplificar la operación; no existió relación laboral entre productores e inversionistas y, con el fin de verificar que los objetivos establecidos se cumplieran, se celebraban juntas mensuales de evaluación con los asociados-productores y Gamesa.

Por otro lado, se establecieron tres convenios de investigación y tecnología aplicada para generar investigación y tecnología que aumentaran la productividad en el campo, desarrollar paquetes tecnológicos para el mejoramiento de la producción agrícola y para un óptimo aprovechamiento de los sistemas de riego establecidos y proveer al productor en el campo de nuevas tecnologías que le permitieran ser competitivo internacionalmente. También se estableció un fideicomiso de investigación y tecnología con Conacyt y el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), con la finalidad de obtener la tecnología más avanzada y un sistema de investigación permanente en el proyecto, por un monto de N\$4 500 000 a ejercerse en tres años; el grupo Gamesa aportaría N\$1 500 000 y Conacyt N\$3 000 000 y la coordina-

ción de la investigación la llevaría a cabo el ITESM. Otros convenios suscritos fueron entre Dicamex y el Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias (INIFAP), y entre el ITESM y la Universidad de Texas A&M de cooperación en la investigación y tecnología aplicada para apoyar el proyecto.

En cuanto a la organización, los técnicos de la SARH y del grupo Gamesa determinaron las obras de infraestructura y la maquinaria requeridas para que a la brevedad posible el distrito de riego operara al 100% de su capacidad.

Por otro lado, la SARH actuó como árbitro para las cuestiones técnicas: coordinó, supervisó y vigiló que las obras se realizaran con las normas requeridas, y que los convenios y contratos con los productores agrícolas fueran "justos", de modo que las partes recibieran los beneficios de su esfuerzo y participación. Además, la SRA fungió como árbitro en los problemas relacionados con la tenencia de la tierra y, con el fin de facilitar la organización del trabajo de los campesinos y la comunicación entre ellos y con el personal técnico administrativo participante en la asociación, se consideró necesario formar unidades de producción con grupos de 30 a 50 campesinos, que aportarían entre 300 y 500 hectáreas.

El proyecto se llevó a cabo en una región ubicada a 80 km al sureste de General Terán, Nuevo León, aprovechó la infraestructura hidráulica de la presa Los Mimbres, con capacidad de almacenaje de unos 30 millones de metros cúbicos de agua, un canal de llenado y otro de conducción. Esto es muy importante, pues permite regar 4 500 ha con cultivos durante un ciclo y parte del siguiente; se pueden lograr así dos cosechas, para lo cual es indispensable sembrar en el ciclo tardío para que resulte auxiliado con precipitación pluvial, lo cual garantizaría la siembra de dos cultivos por año y por hectárea; por eso se programó, originalmente, el cultivo de frijol y posteriormente el de trigo, que son alternantes y tienen sentido. También se dispuso de la infraestructura eléctrica de Linares a Vaquerías y la existencia de áreas desmontadas propias para la agricultura.

El proceso de trabajo permitió saber que podía sembrarse otros cultivos, por ejemplo hortalizas; sin embargo, estarán condicionados por la oferta, la demanda y la disponibilidad de agua, pues el inversionista hizo estudios de mercado y análisis de rendimiento medio de la región que ofrecían la posibilidad de pagar la inversión e incluso obtener ganancias.

En el proyecto se utilizó tecnología agrícola moderna como tractores tan grandes que roturaban 100 ha o más por día; sembradoras de 16 botes; rastras de 50 discos; una trilladora gigantesca, con aire acondicionado y luces para trabajar de noche; maquinarias que podían cubrir grandes superficies, y para el sistema de riego se seleccionó el *side roll*, el cual permite regar módulos de 20 a 25 ha: su manejo es sencillo, es muy eficiente, pues a diferencia de otros (como el de pivote central) no requiere de mucha energía eléctrica y no tiene problemas con la topografía, porque no deja muchos espacios sin regar.

El proyecto habilitó y tecnificó una superficie de 2 500 ha para el cultivo, mediante los fondos depositados en el Fideicomiso Vaquerías en cuatro grandes rubros:

- 1) Infraestructura básica: instalación de 138 km de tubería plástica de PVC, subterránea, de 12, 10, 8 y 6 pulgadas de diámetro; construcción de 80 km revestidos de carretera, 20 km de electrificación con 11 transformadores.
- 2) Sistema de riego por aspersión y construcción de diez estaciones de bombeo, 42 bombas eléctricas y tableros de control.
- 3) Maquinaria agrícola: tractores, trilladoras, implementos (rastras, bordadoras, cortadoras, fumigadoras, cultivadoras, sembradoras, fertilizadoras y dosificadoras de agroquímicos), equipo de acero como vagones de 15 ton cada uno; equipo de secado (secadoras, silos, enfriadoras, gusanos elevadores).
- 4) Infraestructura secundaria (bodegas, casas-habitación, oficinas y un campo experimental).

Para aprovechar al máximo los recursos (agua y clima) y desarrollar una agricultura sostenible, se decidió la siembra de frijol o soya en el ciclo agosto-noviembre y la de trigo en diciembre-abril, con la posibilidad de un tercer cultivo como girasol u hortalizas durante mayo-junio.

De acuerdo con información vertida por ejidatarios que participaron en el proyecto, se dio un proceso de capacitación técnica para ejidatarios y sus hijos, que les permitiera manejar la maquinaria e implementos utilizados en la producción agrícola; el ex comisario ejidal Bernardo López G. nos dijo que “hubo gente que recibió cursos de capacitación, parece que en Arkansas, para aprender a manejar los equipos de *side roll*, para

armarlos e incluso para su manejo en tierra y su mantenimiento. Esas personas enseñaron a otras, y las refacciones se consiguen en Saltillo o en los Estados Unidos”. Por otro lado, los productores debían recibir además de la remuneración de su trabajo, que se incluye en los costos de la siembra, un porcentaje mínimo garantizado de la cosecha en bruto como retribución por su aportación de tierras; en el supuesto de que dicho porcentaje fuera menor de 50% de las ganancias (después de deducir del ingreso total los costos del cultivo y la amortización de la infraestructura y equipo), se les complementaría la diferencia. El 50% restante de las ganancias sería la retribución para el promotor agrícola, por su participación en la organización, apoyo financiero, administración, aportación tecnológica y riesgo de la inversión. Mediante ese mecanismo el productor obtendría mayores ganancias al incrementar su producción y productividad, y el promotor tendría que hacer su mayor esfuerzo para que la producción y productividad aumentaran al máxima.

Disolución del proyecto

Según información de Dicamex, hubo varios acontecimientos que propiciaron la disolución del proyecto Vaquerías como asociación en participación en 1994:

- 1) la venta de empresas Gamesa a Pepsico (noviembre de 1990), por lo que un grupo de ex accionistas adquirió la Promotora Agropecuaria Ceres S.A. de C.V., a partir de lo cual se eliminó la posibilidad de expandir el proyecto a 50 000 ha, como se contempló originalmente;
- 2) la nueva Ley Agraria (6 de enero de 1992), que otorgó libertades y condiciones diferentes a los productores, tales como posibilidades de vender sus parcelas, construir sociedades mercantiles, etcétera;
- 3) la separación de Dicamex (noviembre de 1992) de la administración y operación del proyecto, ya que Ceres se ocupaba de la producción y sistemas administrativos;
- 4) el surgimiento de Procampo (enero de 1993), mediante el cual el gobierno estableció un sistema de apoyo, en efectivo, a productores agrícolas, quienes al recibir la primera aportación no la integraron a la asociación como debió ser y eso irritó a los inversionistas;

- 5) la recuperación económica (menor inflación, mayores fuentes de financiamiento) durante 1993 y 1994, que ofrecía a los socios expectativas de obtener mayores utilidades, sólo que en un esquema de asociación en participación;
- 6) eventos climatológicos (1992-1993), que redujeron las utilidades de los productores, pues aunque se contaba con autoaseguramiento, mermaron o eliminaron las utilidades de la asociación y provocaron desánimo entre algunos socios productores. Actualmente, los productores cuentan con la infraestructura básica, ya que la Promotora Agropecuaria Ceres retiró la maquinaria y equipo de su propiedad para recuperar su inversión.

En general, el proyecto fue un experimento importante en cuanto a productividad comunitaria, educación informal y capacitación; además, propició la participación del sector empresarial en el campo mexicano bajo un marco legal que no establecía asociaciones, por lo que creó como alternativa posible la figura de asociación en participación. Asimismo, sirvió de base para reformar el Artículo 27 constitucional, que desde 1992 generó un nuevo marco legal que contempla la formación de sociedades mercantiles y otras figuras jurídicas en el campo y faculta al sector ejidal para celebrar diversos tipos de convenios o contratos.

Sin embargo, los empresarios no se han interesado mucho en promover asociaciones con los ejidatarios, a pesar de las modificaciones al Artículo 27 constitucional y del experimento en Vaquerías.

Bibliografía

- CNG, "Vaquerías marca una nueva etapa de la agricultura mexicana", en *Nuevo León Ganadero*. Órgano de información al servicio de la ganadería, CNG, edición especial, Monterrey, 1992, pp. 52-56.
- Dicamex, "Asociación en participación Vaquerías", Promotora Agroindustrial Dicamex, Monterrey, mecanoscrito.
- Reyes Couturier, Teófilo, Elio Alcalá Delgado, Luz Ma. Brunt Rivera y Ma. de la Luz Parcero López, *Campesinos, Artículo 27 y el Estado mexicano*, INAH y Plaza y Valdés Editores, México, 1996.
- Santos de Hoyos, Alberto y Pablo Livas Cantú, "Proyecto de inversión en el distrito de riego 'San José de Vaquerías' para la asociación en participación en la producción de granos básicos", Grupo Gamesa, Monterrey, 1989, mecanoscrito.
- , "Agricultura: terreno y fértil en México", en *Nuevo León Ganadero*, órgano de información al servicio de la ganadería, CNG, Monterrey, 1992, pp. 60-62.