

Henry Clay Pierce: petróleo y ferrocarriles en el Porfiriato*



ARTURO GRUNSTEIN DICKTER

Varias generaciones de historiadores han subrayado el enorme impacto económico y político que tuvo el capital foráneo en el México porfiriano. Es muy conocida la interpretación tradicional según la cual la entrada de inversiones extranjeras impulsó el crecimiento y subordinó al mismo tiempo a nuestro país a los intereses imperialistas de las potencias industrializadas; por esta razón los empresarios estadounidenses y europeos fueron los principales (si no es que los únicos) beneficiarios de la explotación despiadada tanto de ricos recursos naturales como de abundante mano de obra barata, a los cuales tuvieron acceso privilegiado gracias al apoyo deliberado de la dictadura porfirista.¹

Recientemente estos argumentos han sido puestos en tela de juicio. Sin negar el fuerte interés de las elites porfirianas por obtener recursos del exterior, nuevas investigaciones sugieren un cuadro mucho más diverso y complejo acerca de los distintos tipos de empresarios extranjeros y sus relaciones cambiantes con el gobierno mexicano.² El éxito o fracaso de las empresas y empresarios extranjeros no sólo dependía de factores económicos, tecnológicos y financieros; también pesaban algunas variables de índole política. Aunque los vínculos directos con miembros influyentes de la elite porfiriana

eran de mucha ayuda, por lo general resultaba igualmente conveniente sujetarse a ciertas “reglas del juego” (formales e informales) así como respetar las prioridades de la política económica del gobierno. Con base en estos criterios, el presidente Díaz y otros altos funcionarios distinguían en sus tratos a “buenos” y “malos” empresarios extranjeros. La(s) opinión(es) oficial(es) se manifestaba(n) de diferente(s) forma(s) como, por ejemplo, a la hora de otorgar concesiones y contratos para grandes obras públicas. La diversidad de respuestas y preferencias gubernamentales no obedeció únicamente a objetivos individuales, estrechos y de corto plazo. Por lo menos en ciertas instancias, su propósito fue frenar o corregir situaciones, potenciales o reales, en las que estaban de por medio intereses estratégicos nacionales.

La experiencia del empresario petrolero y ferrocarrilero estadounidense Henry Clay Pierce revela que el no reconocer estos principios básicos podía ocasionar costos muy altos. Luego de casi dos décadas de operar en México con amplio apoyo oficial y bajo condiciones propicias, hacia fines del Porfiriato el estilo empresarial agresivo y poco colaborador de Pierce lo había enemistado con otros poderosos inversionistas poseedores de negocios multimillonarios en México, y lo convirtió en un problema para el gobierno mexicano. Algunas de las medidas principales de la política económica del Porfiriato tardío —tales como la formación de Ferrocarriles Nacionales de México o la concesión para la creación de la compañía petrolera El Águila— estuvieron estrechamente vinculadas a la relación cada vez más conflictiva entre este empresario estadounidense, otros grandes inversionistas y las autoridades mexicanas.

La trayectoria estadounidense: rebelde desde el origen

Durante su larga carrera, Henry Clay Pierce se distinguió tanto en los Estados Unidos como en México por ser un empre-

* Agradezco a mi padre, el ingeniero Enrique Grunstein, la lectura cuidadosa de este texto y sus atinadas sugerencias para mejorarlo.

¹ Cfr. John Kenneth Turner, *México bárbaro*, Editorial Época, México, 1990. Fernando Rosenzweig, “El proceso político y el desarrollo económico de México”, en *El Trimestre Económico*, vol. XXXII, julio-septiembre, 1965, pp. 405-454. John Coatsworth, *El impacto económico de los ferrocarriles en el Porfiriato*, Editorial Era, México, 1984.

² Jonathan C. Brown, “Domestic Politics and Foreign Investment: British Development of Mexican Petroleum, 1889-1911”, en *Business History Review* LXI, otoño 1987, pp. 387-416. William Schell Jr., “American Investment in Tropical Mexico: Rubber Plantations, Fraud, and Dollar Diplomacy, 1897-1913”, en *Business History Review* LXIV, verano, 1990, pp. 217-254. Robert Holden, “Priorities of the State in the Survey of the Public Land in Mexico, 1876-1911”, en *Hispanic American Historical Review* LXX, núm. 4, noviembre, 1990, pp. 579-604.

sario innovador y hábil, a la vez que sumamente mordaz e impulsivo. Así, el historiador estadounidense Allan Nevins, en la biografía del magnate petrolero John D. Rockefeller, describe a Pierce como "voluntarioso, brutal, dominante e irrespetuoso de la ley".³

Pierce nació en 1849 en un pequeño poblado de Saint Lawrence County, al norte del estado de Nueva York. Su padre era un médico relativamente exitoso, por lo que Henry Clay pudo dedicar la mayor parte de su infancia y adolescencia a los estudios. Como muchos jóvenes de su generación, Pierce decidió, a los 16 años, emigrar al oeste en búsqueda de aventuras y fortuna. A mediados de la década de 1860 tuvo la suerte (o quizá el buen tino) de contraer nupcias en San Luis, Missouri, con la hija de John R. Finlay, dueño de la refinería de petróleo más grande ubicada al oeste del Mississippi.⁴ Después de trabajar algún tiempo en la venta de queroseno, ya en 1871 Pierce había acumulado el capital necesario para adquirir el negocio de su suegro. Dos años más tarde, decidió asociarse con otro empresario poderoso de San Luis, W. H. Waters, para formar la compañía Waters-Pierce.

Para fines de la década de 1870, la mayoría de los productos distribuidos por la Waters-Pierce provenían de las refinerías de la Standard Oil, encabezada por John D. Rockefeller. La colaboración entre los dos grupos se afianzó en 1878, cuando el grupo Rockefeller suscribió un aumento de capital para quedarse con 40% de la propiedad de Waters-Pierce. Este vínculo fue determinante para que Pierce contara con los recursos financieros para su expansión.

Al poco tiempo Waters-Pierce controlaba ya la distribución de queroseno y otros derivados del petróleo en la zona de San Luis. Hacia principios de los años ochentas había extendido su dominio hacia el sur (Mississippi, Arkansas, Louisiana, Oklahoma y Texas), así como al oeste (Wyoming, Colorado) y al sudoeste (Nuevo México y Arizona). No cabe duda de que Pierce contaba con una inmensa energía y destreza empresarial. Él mismo viajaba con los embarques para localizar nuevos mercados y organizar rápidamente nuevas agencias de distribución. Además, introdujo una serie de innovaciones importantes, entre las que destaca la sustitución de barriles de madera por carros tanque metálicos que facilitaban el transporte en grandes volúmenes a bajos costos, disminuyendo al mismo tiempo las pérdidas por fugas y evaporación.

Sin embargo, detrás del ascenso meteórico de Pierce se encontraba también una serie de abusos y actividades ilícitas. El empresario frecuentemente empleaba la competencia depredadora (sobre todo las guerras de precios ruinosas) para conquistar nuevos mercados y luego protegerlos de sus rivales. En

varias ocasiones empleó tácticas intimidatorias, como el espionaje, la coerción y el chantaje, con el fin de obligar a compañías de transporte y de distribución renuentes a ofrecer trato preferencial a sus productos.⁵

La misma Standard Oil, que como hemos dicho controlaba 40% del capital de la empresa distribuidora, se quejaba continuamente de la actitud poco cooperativa de Pierce. Los ejecutivos de la Standard reconocían sus habilidades comerciales, pero al mismo tiempo lamentaban su actitud excesivamente individualista y belicosa. En una carta dirigida a Rockefeller en 1882, un funcionario de la Standard Oil señalaba que Pierce era sin duda uno de los sujetos menos confiables con los que estaban asociados. En tono similar, otro decía que Pierce simplemente

no sabe jugar pelota en equipo y siempre se aprovecha de la primera oportunidad para sacar ventajas personales. Aunque pueda alcanzar un objetivo por medios honestos prefiere siempre hacerlo por medios venales. Si le conviene puede ser bastante decente y cordial, pero si alguien se cruza en su camino es decididamente ofensivo. Entonces uno se percató de que se está enfrentando a un cosaco y que se trata del guerrero más despiadado que jamás se haya conocido.⁶

Incapaz de controlarlo, el grupo Rockefeller intentó deshacerse de él. En 1887, la Standard propuso adquirir el resto de las acciones de la empresa distribuidora, pero la oferta no fructificó ya que Pierce únicamente estaba dispuesto a vender su parte a un precio realmente exorbitante. Desde ese momento, las relaciones entre los dos grupos estuvieron marcadas por continuas tensiones y conflictos. Al tiempo que crecían los problemas con Standard Oil, Pierce iba acumulando enemistades con empresarios ferroviarios, distribuidores de petróleo y autoridades regulativas de los estados donde operaba.

La expansión transfronteriza: el comienzo de las actividades de Pierce en México

El ímpetu expansivo de Pierce en el sudoeste de los Estados Unidos lo empujó a conquistar el mercado mexicano. En un principio, sus actividades en nuestro país se limitaron a exportar productos refinados y enlatados. Sin embargo, al poco tiempo Pierce se percató de la conveniencia de establecer una nueva refinería en México.

Tras una visita a nuestro país a principios de 1880, Pierce le solicitó a su amigo, el ex secretario de la Defensa de los Estados Unidos, general Edward Ord, que le consiguiera una entrevista con Porfirio Díaz. Además de ser consuegro de Jacinto Treviño, gobernador de Nuevo León, Ord había apoyado

³ Allan Nevins, *John D. Rockefeller: The Heroic Age of American Enterprise*, Charles Scribner and Sons, Nueva York, 1940, vol. I, p. 659.

⁴ La información sobre la carrera de Pierce en los Estados Unidos se encontró en H. F. Williamson y Arnold R. Daum, *The American Petroleum Industry, 1859-1899: The Age of Illumination*, Northwestern University Press, Evanston, pp. 543-546.

⁵ Ida Tarbell, *The History of the Standard Oil Company*, McLure, Phillips and Co., Nueva York, 1914, vol. 2, pp. 33-49 y 221-223.

⁶ Nevins, *op. cit.*, p. 659.

la rebelión de Tuxtepec, por lo que contaba con estupendas relaciones personales con el presidente mexicano. Gracias al apoyo del prominente militar, Díaz accedió a otorgarle una audiencia al empresario petrolero estadounidense.

Durante la entrevista, Pierce le comunicó al presidente sus intenciones de construir una planta para la refinación de petróleo en México y le pidió que lo apoyara mediante una reducción de 30% de los impuestos sobre las importaciones de petróleo crudo. En un principio Díaz se rehusó, señalando que los crecientes compromisos financieros del gobierno mexicano no le permitían “sacrificar ni la más ínfima parte de sus ingresos fiscales”. Sin embargo, el “joven y ambicioso” Pierce no se dio fácilmente por vencido argumentando que las pérdidas tributarias serían sólo pasajeras, ya que el descuento a los aranceles se compensaría al poco tiempo, cuando comenzara a operar la nueva planta y tuviera lugar un fuerte aumento global de las importaciones de crudo. “Aunque todavía algo renuente”, Díaz al fin accedió a la solicitud del petrolero estadounidense.⁷

Con esta importante concesión en mano, Pierce procedió sin demora a llevar a cabo sus planes. Así, en 1885 ya estaban en operación dos refinерías (la primera en la Ciudad de México y la segunda en Veracruz) de la Waters-Pierce, además de que esta compañía había logrado establecer una extensa red de distribución que abarcaba prácticamente todas las regiones del país.

Los vínculos de Pierce con la Standard Oil lo obligaban a limitarse a la distribución de productos de otras subsidiarias y afiliadas sin que pudiera refinar. Sin embargo, el establecimiento de las plantas de Waters-Pierce en México fue considerado como una excepción, de aquella compañía condicionada a que el petróleo exportado a nuestro país tuviera ya un nivel alto de refinación y que el valor agregado al sur de la frontera fuera realmente mínimo. Un administrador de la Waters-Pierce en México reveló que el insumo importado venía refinado aproximadamente 90%, pero que se “disfrazaba coloreándolo con crudo para que así pagara un arancel más bajo”. En seguida se extraían estas pequeñas cantidades de crudo y el petróleo refinado se vendía entonces a un precio muy inferior al que hubiera resultado de pagar los aranceles por la importación de este tipo de producto. No obstante, la Waters-Pierce siguió beneficiándose del descuento arancelario acordado con Díaz algunos años atrás.⁸

Hacia fines del siglo XIX la Waters-Pierce tenía el monopolio en México del mercado de productos derivados del petróleo. En vista de esta posición sumamente ventajosa, la compañía decidió invertir en la construcción de una tercera refinерía que comenzó a operar en el puerto de Tampico en 1897. Además de dedicarse a la elaboración de bienes tradicionales para la iluminación, fundamentalmente queroseno,

esta nueva planta era la más importante abastecedora de lubricantes para los principales ferrocarriles mexicanos, como el Central y el Nacional.⁹ La estrecha vinculación entre estos dos sectores hizo que Pierce se interesara profundamente en los asuntos ferroviarios de nuestro país.

Petróleo y ferrocarriles: Pierce y el Ferrocarril Central

A principios de mayo de 1901 Henry Clay Pierce, asociado a un grupo de inversionistas de San Luis, Missouri, adquirió el Ferrocarril Central Mexicano, que era en ese entonces nada menos que el sistema de transporte de mayor extensión y la empresa más grande de nuestro país.¹⁰ Prácticamente al mismo tiempo, otra coalición, bajo el liderazgo del sindicato financiero neoyorquino Speyer, compró el Ferrocarril Nacional. En gran medida, la absorción de los principales ferrocarriles mexicanos era parte de la disputa por líneas estratégicas entre los grandes sistemas ferroviarios del sudoeste de los Estados Unidos. Muchos analistas de negocios de aquel tiempo opinaban que al comprar el Ferrocarril Central, Pierce estaba actuando en realidad como agente de intereses corporativos más poderosos. Mientras algunos destacaron su asociación con la Standard Oil, otros indicaron sus vínculos con los intereses de los hermanos Moore, que controlaban el sistema del ferrocarril Rock Island.¹¹

Es verdad que Pierce tenía conexiones importantes con estos dos grupos y que en particular su relación con el Rock Island se había estrechado hacia principios de siglo. Empero, Pierce tenía razones propias de suficiente peso para hacerse del dominio del ferrocarril. Así, por ejemplo, uno de los primeros pasos de Pierce como director del Central fue cancelar un contrato para el abastecimiento de petróleo con la recientemente formada Mexican Petroleum Company, de Edward Doheny, para quien la medida fue un duro golpe. Sin embargo el convenio fue puesto nuevamente en vigor en 1902, una vez que quedó claro que las actividades de Doheny, limitadas a la extracción de crudo doméstico pesado para asfaltado o ser utilizado como combustible, no constituían una amenaza para las líneas de comercialización tradicionales de la Waters-Pierce.

Mientras tanto, Pierce inició una intensa lucha contra Speyer y el Nacional por el control de una serie de líneas menores pero también estratégicas. En un principio los dos sistemas ferroviarios contendientes concentraron su antago-

⁹ En la cúspide de sus operaciones en 1902, Waters-Pierce contaba con diez importantes estaciones de distribución y 350 carros tanque, así como con agencias de ventas en todas las capitales de los estados.

¹⁰ Ver Sandra Kuntz Ficker, *Empresa extranjera y mercado interno: el Ferrocarril Central Mexicano 1880-1907*, El Colegio de México, México, 1995.

¹¹ Arturo Grunstein, “Railroads and Sovereignty: Policymaking in Porfirian Mexico”, tesis de doctorado en historia de la Universidad de California en Los Ángeles, 1994, pp. 117-138.

⁷ *The Mexican Herald*, 2 de febrero de 1903.

⁸ Jonathan Brown, *Oil and Revolution in Mexico*, The University of California Press, Berkeley y Los Ángeles, 1993, p. 73.

nismo en el norte de México, pero al poco tiempo la rivalidad se proyectó también hacia el sur, cuando, con la intención de conseguir la ansiada salida hacía un puerto mexicano del Golfo, el Nacional fijó su mira en el Ferrocarril Interoceánico. La oportunidad apareció en 1902 con la emisión y subasta de un nuevo bloque de papel de deuda con derecho a voto del Interoceánico por un millón de libras esterlinas.

Estas acciones tuvieron efectos sumamente desestabilizadores en el sector ferroviario de México. Los altos costos de las apresuradas campañas para construir y adquirir rutas coincidieron con una caída profunda del valor del peso. Las dificultades financieras resultantes pusieron a las principales líneas mexicanas, en especial al Ferrocarril Central, al borde de la bancarrota. La posibilidad de una quiebra del Central aumentaba el riesgo de ser absorbido por alguno de los grandes sistemas ferroviarios de los Estados Unidos.

Las respuestas del gobierno mexicano: los intentos por domesticar al indomable

Altos funcionarios mexicanos percibieron que Pierce se estaba convirtiendo en un auténtico peligro para sus intereses. En su opinión, el empresario estadounidense era una fuente de conflictos y de continua inestabilidad en el sector ferroviario. Los políticos porfirianos no estaban preocupados solamente por el manejo irresponsable de las finanzas del Central; también veían con gran inquietud la posibilidad de que Pierce —ya fuera solo o aliado con intereses más poderosos— absorbiera las principales vías para constituir un monopolio de este transporte en México. Si esto no fuera suficiente, además rechazaban que Pierce, valiéndose del control del Ferrocarril Central, intentara obstaculizar el desarrollo de otras empresas que pudieran acabar con el monopolio que éste tenía del petróleo en México.

En este contexto, el secretario de Hacienda, José Ives Limantour, inició una serie de maniobras financieras cuyo propósito era controlar algunas de las principales compañías de ferrocarriles que operaban en México. El 25 de septiembre de 1902 Limantour logró imponerse a Speyer en la subasta de los valores del Ferrocarril Interoceánico. Luego de entablar negociaciones durante varios meses, a mediados de 1903 el gobierno mexicano llegó a un acuerdo con el grupo financiero neoyorquino para cambiar sus valores del Interoceánico y una cantidad en efectivo adicional por 47.5% de las acciones del Nacional. El gobierno mexicano, en sociedad con Speyer, ejercía ahora el dominio sobre un sistema de grandes dimensiones que incluía el Ferrocarril Nacional, el Internacional y el Interoceánico.¹²

Limantour pensaba que con la adquisición de parte de las acciones del Interoceánico y el Nacional el gobierno finalmen-

te contaba con un instrumento eficaz para impedir la monopolización de las líneas, evitar las rivalidades ruinosas y armonizar las relaciones entre las principales empresas de transporte. Sin embargo, en lugar de disminuir, las tensiones y los problemas en el sector se agudizaron entre 1903 y 1906.

Pierce consideraba que el gobierno, al ser accionista mayoritario del Ferrocarril Nacional, se había convertido en aliado de Speyer y por tanto en otro enemigo. Las relaciones con Pierce llegaron a su punto más bajo entre 1904 y 1905, cuando Speyer, socio del gobierno, intentó apoderarse del Ferrocarril Central. Esto fue considerado por Pierce como una agresión que coincidió con el rechazo del gobierno (en especial de Limantour) a la introducción por parte del empresario norteamericano de una reforma a los estatutos para garantizar su control de la Junta Directiva de la compañía. Mientras esto sucedía las condiciones financieras del Central empeoraban.

Acosado por todas partes, Pierce amenazó a sus contrincentes con iniciar una nueva guerra de fletes si no lo dejaban en paz. Tanto Speyer como desde luego Limantour estaban completamente conscientes de las consecuencias indeseables de una contienda a muerte. Ambos le temían especialmente a la posibilidad de tener que competir con un ferrocarril que funcionara bajo sindicatura, sin la obligación de cubrir intereses sobre su deuda, lo cual le permitía cobrar fletes menores a los de otras empresas.¹³

Por tanto, en contra de sus intenciones originales, Limantour se vio fuertemente presionado para intervenir de nueva cuenta. El secretario de Hacienda argumentó que no podía permanecer pasivo ante la posibilidad del colapso financiero del principal ferrocarril y, a la vez, la mayor empresa de México. Dicho suceso, explicaba, dañaría severamente el desarrollo de la industria así como el crédito nacional. Más aún, la insolvencia del Central lo hacía especialmente vulnerable a ser absorbido por uno de los grandes *trusts* ferroviarios de los Estados Unidos. Evitar la bancarrota de la compañía era, según Limantour, indispensable para resguardar la "autonomía de nuestros ferrocarriles" y de esta manera "poner al país a cubierto de las fatales consecuencias que le habría acarreado la absorción inevitable de sus grandes vías de comunicación por alguna de las empresas ferroviarias de la República vecina", así como para proteger el crédito nacional. Pero además, el gobierno ahora abrigaba como una de sus prioridades realizar la fusión de los dos principales sistemas troncales con el fin de aprovechar las economías administrativas-operativas, producto de la consolidación y

facilitar la reorganización financiera de las compañías respectivas que, por carecer de elementos pecuniarios y del crédito indispensable para proporcionárselos, se hallaban hasta cierto

¹² Grunstein, *op. cit.*, cap. v.

¹³ *Ibid.*, cap. vi.

punto incapacitadas para seguir extendiendo sus líneas y para desarrollar con ellas las riquezas naturales del país.¹⁴

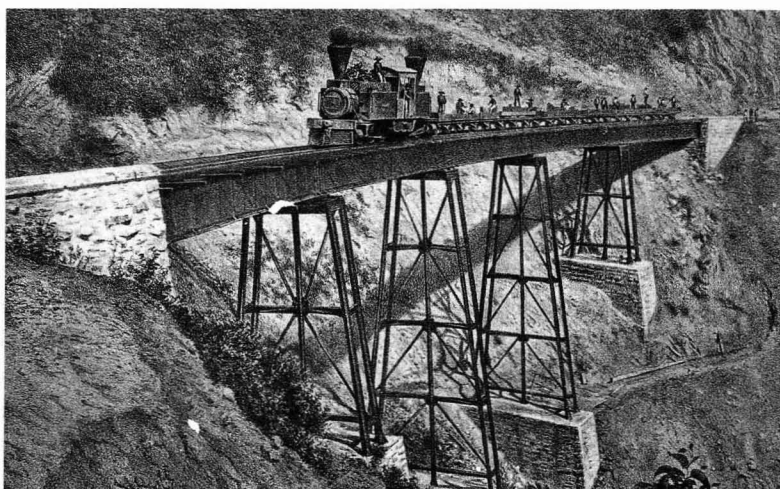
Según le explicaba Limantour al presidente Díaz en una misiva personal, la dificultad principal para acordar la consolidación de las líneas había sido “la posición personal de Mr. Pierce, que quería seguir ejerciendo como hasta hoy su influencia dominante en el manejo del Ferrocarril, lo que como es natural no me ha parecido juicioso admitir”.¹⁵ Finalmente, luego de varios meses de “arduas negociaciones”, en diciembre de 1906 Limantour arribó a un arreglo con Pierce y los otros grupos de accionistas, banqueros y emisores de títulos, así como acreedores que se hallaban en ambos lados del Atlántico. El acuerdo contemplaba la fusión de las propiedades de los ferrocarriles Central y Nacional para constituir una nueva compañía: Ferrocarriles Nacionales de México, cuyo decreto de constitución fue expedido el 6 de julio de 1907 por el presidente Díaz. El pánico en los mercados financieros internacionales y la contracción económica resultante de ese año demoraron la operación, que pudo al fin llevarse a cabo durante los primeros meses de 1908.¹⁶

Con la consolidación de las líneas, Pierce perdió el control que de manera independiente mantenía sobre el Central, pero a cambio obtuvo una importante revalorización de sus inversiones, así como la presidencia de la Junta Directiva de los Ferrocarriles Nacionales de Nueva York. Sin embargo, las dificultades del empresario petrolero no habían terminado. El gobierno mexicano utilizó su posición como accionista mayoritario de los ferrocarriles con el fin de impulsar la autosuficiencia energética; para ello dio preferencia a algunos contrincantes de Pierce en el abastecimiento de lubricantes y combustible. Los beneficiarios de esta política fueron Doheny y sobre todo Weetman Pearson, conocido también como lord Cowdray. Éste había recibido en 1904 una concesión oficial para explotar extensos terrenos en la zona del Istmo y del norte de Veracruz. En 1908 Weetman Pearson fundó una nueva empresa petrolera, la Compañía Mexicana de Petróleos El Águila, en la que incluyó a algunos miembros del grupo de los Científicos y políticos notables como Guillermo de Landa y Escandón, Luis Elguero, Luis Riba y el hijo de Porfirio Díaz. Con excepción del último, estos

personajes también participaban en la Junta Directiva de los Ferrocarriles Nacionales de México.

Era lógico que Pierce resintiera agudamente el favoritismo oficial hacia el empresario británico, al que consideraba como su peor rival y enemigo. Aunado al apoyo gubernamental, el descubrimiento de grandes yacimientos en Potrero del Llano, hecho por los ingenieros de El Águila hacia 1909-1910, puso a la compañía de Pearson en condiciones muy ventajosas para competir con Waters-Pierce. Además, el que esta última empresa fuera subsidiaria de Standard Oil le impedía producir y refinar crudo, acrecentando aún más su desventaja frente a sus nuevos rivales.

Hacia fines del Porfiriato, Pierce había perdido definitivamente el monopolio de productos para la iluminación y la lubricación y se encontraba en gran desventaja frente a otros empresarios respecto a la extracción y refinación de combustibles. Al mismo tiempo, sus dificultades en los Estados Unidos



Ferrocarril de México a Veracruz. Finales del siglo XIX

Archivo Fotográfico Universidad de México (arum)

se agravaban. Entre 1907 y 1910 tuvo que enfrentar varios juicios por prácticas empresariales ilegales en distintos estados de la Unión Americana. La disolución de la Standard Oil por orden de la Suprema Corte en 1911 separó a la Waters-Pierce del consorcio Rockefeller. Libre de sus compromisos anteriores con Pierce, Rockefeller dio origen, entre otras compañías, a la Jersey Standard, la cual firmó un contrato con Doheny para la compra de crudo mexicano.

Sin embargo, Pierce siguió luchando con la tenacidad que siempre lo caracterizó. A pesar de los costos indudables de la separación de la Standard Oil, por lo menos pudo iniciar operaciones de extracción y refinación de crudo mexicano. El estallido de la revolución maderista y la caída de Díaz le dieron la oportunidad para tratar de recuperar terreno político en su relación con las autoridades mexicanas. En realidad, sabemos poco sobre la estrategia que le permitió a Pierce sobrevivir al vendaval de nuestra guerra civil y seguir operando en México hasta poco antes de la expropiación cardenista. Este tema, sin duda fascinante, merece la atención de los historiadores de las empresas y los empresarios en México. ♦

¹⁴ Secretaría de Hacienda y Crédito Público, *Informe del secretario de Hacienda y Crédito Público a las Cámaras Federales, sobre el uso de las facultades conferidas al Ejecutivo de la Unión por la ley del 26 de diciembre de 1906, para la consolidación de los ferrocarriles Nacional de México y Central Mexicano*, México, 1908.

¹⁵ Limantour a Porfirio Díaz, agosto 15, 1906, Colección Porfirio Díaz, vol. XXI, legs. 10296-10298, Universidad Iberoamericana.

¹⁶ Ferrocarriles Nacionales de México comenzó a operar oficialmente cuando la nueva administración dominada por el gobierno se hizo cargo de la compañía consolidada el 1° de febrero de 1909.