

La compañía Waters-Pierce en México

JONATHAN BROWN

La Compañía Petrolera Waters-Pierce fue una empresa estadounidense con una importante misión en México: el desarrollo del mercado doméstico del petróleo. Su éxito fue demasiado bueno. Durante el Porfiriato, Waters-Pierce obtuvo el control monopolístico de las ventas de petróleo en México por la posición peculiar que ocupaba en la industria petrolera en los Estados Unidos. Dicha compañía ni producía ni refinaba productos del petróleo dentro de los Estados Unidos, sólo los vendía. La combinación de la especialización mercadotécnica de Waters-Pierce con su contacto con el poderoso grupo Standard Oil sirvió para desarrollar la necesaria infraestructura de ventas y para ampliar el mercado de los productos del petróleo. Pero el crecimiento del consumo mexicano de dichos productos, que incrementó las ganancias de Waters-Pierce, también invitó a la competencia a participar. Habiendo desarrollado el mercado en México, hacia 1900, Waters-Pierce se volvió vulnerable a la competencia de los productores. Sólo otros empresarios extranjeros —no mexicanos— tenían los recursos técnicos y financieros para acabar con el monopolio mercantil que Waters-Pierce disfrutaba en México. No es que nadie haya sabido que México poseía recursos petrolíferos. En la Huasteca y en Tabasco, en la era precolombina, los indios habían ubicado algunos yacimientos que manaban gases sulfúricos y brea, de donde extraían la sustancia usada para arreglar canoas, vasijas de barro y canastas. En 1859 el experimento de Edwin Drake de taladrar en busca de crudo no fue infructuoso. Maximiliano entregó un total de 38 concesiones petroleras a mexicanos y franceses en 1865. Pero nada ocurrió. Subsecuentemente, empresarios mexicanos —y estadounidenses y británicos— solicitaron concesiones en Veracruz y Tabasco en las décadas de 1870 y 1880. De ello no resultó ninguna producción mexicana de petróleo. Sin duda la falta de caminos, las escasas vías fluviales, el crecimiento selvático, el clima debilitante, las torrenciales lluvias de verano y la escasez de trabajadores experimentados frustraron los primeros intentos de mexicanos y extranjeros

de establecer una industria del petróleo. Además, ningún financiero local o extranjero estaba dispuesto a colocar tan grandes cantidades de capital en estos proyectos hasta que existiera un mercado doméstico para los productos del petróleo. El crecimiento del consorcio Standard Oil a finales del siglo XIX eventualmente proporcionó el fundamento para el desarrollo del mercado mexicano a través de su agente Henry Clay Pierce.

Irónicamente, Pierce antes había competido de manera exitosa contra Standard Oil. En 1873, Henry Clay Pierce formó una sociedad en San Luis, Missouri, con William H. Waters, quien le ayudó a mantener alejados del sureste a los crecientes intereses de Rockefeller. Pero Pierce necesitaba capital para una expansión mayor y para comprar la parte correspondiente a Waters. Sus poderosos adversarios lo proveyeron. En 1878, Pierce hizo las paces con el expansivo gigante Standard Oil, vendiendo la mayoría de las participaciones de su compañía a Standard para así conseguir capital para la expansión. Juntos, compraron la parte de Waters. Standard se quedó con una participación de 60% sobre las acciones de Waters-Pierce, y Pierce con el resto (40%).

La unión con Standard Oil definió los poderes y límites de Waters-Pierce. Sólo vendía productos del petróleo producidos y refinados por otras subsidiarias y afiliados de Standard Oil. A cambio de eso, Waters-Pierce se expandió como el agente exclusivo de Standard en los estados de Texas, Arkansas, Oklahoma, Missouri, Louisiana y en la República mexicana. Otras compañías mercantiles dentro del grupo de Standard no operaban en el territorio de Waters-Pierce, y viceversa. Waters-Pierce no era dueño de un solo pozo o refinería en los Estados Unidos. Esta relación con Standard Oil convirtió a Waters-Pierce en una poderosa y próspera compañía petrolera, pero dependiente.

No se sabe con precisión cuándo comenzó a exportar Waters-Pierce, pero los productos estadounidenses del petróleo encontraron, relativamente temprano, un pequeño mercado en México. Poco después de la Guerra Civil estadounidense,

la producción en el campo apalache se había extendido de manera tan rápida que el clásico síndrome capitalista de sobreproducción y caída de precios motivó las exportaciones de petróleo. El primer producto valioso del petróleo crudo, el queroseno, reemplazó rápidamente a las velas de sebo y al aceite de ballena para convertirse en la principal fuente de iluminación del mundo. Además, la elaboración del queroseno también produjo derivados como la nafta (gasolina), lubricantes, cera de parafina y alquitrán. Los más ricos de los consumidores mexicanos ya usaban petróleo importado durante el Imperio de Maximiliano a mediados de la década de 1860. Sus lámparas de queroseno y vasijas con aceite iluminante llegaron en consignación a través de casas comerciales en Nueva York y la Ciudad de México. En la década de 1870 la compañía Standard Oil exportó dichos productos alrededor del mundo a través de organizaciones mercantiles de tipo convencional que comerciaban con otros productos además del petróleo. Waters-Pierce también estableció en México una fuerza de ventas, permanente y especializada, poco después de que Standard Oil adquiriera la compañía. En 1887, Waters-Pierce tenía tres agentes asalariados, un viajante de ventas y oficinas en la Ciudad de México y Monterrey.

Pierce manejó el mercado mexicano de manera distinta a sus áreas en los Estados Unidos. Ayudada por Standard Oil, la compañía Waters-Pierce construyó y operó refinerías en México. J. J. Finlay & Company, subsidiaria de Waters-Pierce y así nombrada por el cuñado de Pierce, operó una compañía refinadora en la Ciudad de México llamada La Compañía de Petróleo. Waters-Pierce comenzó la construcción de una segunda refinería en enero de 1887. Cada uno invirtió aproximadamente sesenta mil dólares en cada empresa, pagando impuestos por el petróleo crudo importado que procesaban y sosteniendo tener “privilegios exclusivos” con el gobierno. La planta de Tampico tenía una capacidad refinadora de 450 barriles diarios (b/d); la de Veracruz, 250 b/d, y las de la Ciudad de México y Monterrey, 100 b/d cada una. Debido a lo anterior, y sin mencionar su relación con Waters-Pierce, Finlay protestó enérgicamente cuando un tal Gilberto Crespo y Martínez obtuvo una concesión del Departamento de Obras Públicas para importar petróleo crudo libre de impuestos. A pesar del hecho de que el gobierno se negó a revocar la concesión de Crespo, nada resultó de esta competencia doméstica.

En México, las refinerías procesaban crudo obtenido de las terminales de la costa atlántica afiliadas a Standard Oil y, después, de la costa de Texas. Al principio, el crudo era transportado en recipientes de cinco galones. Luego los recipientes eran lavados con gasolina y rellenos con queroseno refinado. El comercio de petróleo en México se había vuelto tan ubicuo que los visitantes que viajaban por el Ajusco, al sur de la Ciudad de México, observaban las chozas indígenas techadas con los recipientes cortados que ostentaban marcas de Standard Oil. Pierce explicaba:

para la elaboración de recipientes llegaba de ahí, al igual que el hierro para los tanques, de hecho todo lo concerniente al tratamiento del petróleo era embarcado de Nueva York.

El mejor tipo de petróleo de la compañía, Eupion, era refinado en las plantas mexicanas y provenía del crudo de Pensilvania embarcado desde Filadelfia. Después de los descubrimientos de petróleo en Texas, también se embarcó crudo desde Corsicana y Beaumont. Pierce lo transportaba a Veracruz y Tampico en los propios buques de carga de Waters-Pierce. Cuando las refinerías californianas de Standard Oil tuvieron capacidad, Waters-Pierce obtuvo queroseno y otros productos terminados en San Francisco para los crecientes mercados de la costa oeste de México.

No todo el éxito de Waters-Pierce en México se debió a la calidad de sus cuatro refinerías mexicanas. Aparentemente, la destilación de petróleo crudo que llevaban a cabo era bastante menor —en realidad un subterfugio para evadir altos impuestos de importación en productos refinados—. “La compañía acostumbraba traer ‘petróleo crudo’ que, de hecho, contenía tal vez 90% del producto refinado, pero que era coloreado por el crudo para pagar el impuesto de importación más bajo”, explicó un superintendente de la refinería de Waters-Pierce en Tampico. “Después se refinaba la pequeña cantidad restante de crudo, y el producto era vendido por la compañía a un costo mucho menor del que se hubiera alcanzado si hubiera sido puro crudo.” En 1902, en el auge de sus operaciones, Waters-Pierce mantenía 20 estaciones de distribución de tanques y agencias de ventas adicionales en México. Era dueña de 104 vagones tanque y rentaba otros 148 para el transporte del petróleo por vías férreas. En la Ciudad de México, el más grande de sus mercados, la planta de distribución de Pierce tenía 12 vagones tanque cuya capacidad oscilaba entre los 160 y los 398 galones cada uno. Pierce vendía calentadores de queroseno en las ciudades más grandes. Las operaciones de la compañía en México se habían desarrollado sin la obstrucción de la competencia desde su entrada al país.

El crecimiento de las ventas de petróleo respondió a la expansión de la economía mexicana, y las ganancias de Waters-Pierce se expandieron de igual manera. Para estimular el consumo mexicano de queroseno importado, la compañía llegó a vender hasta cincuenta y cinco mil pequeñas lámparas de vidrio al año —casi al costo—. Sus exportaciones a México significaron 60% de todas las exportaciones de crudo de Standard hacia América Latina y 20% del total de las exportaciones de crudo del conglomerado. Diciendo que no existía una división de su negocio entre los Estados Unidos y México, Pierce declaró que el total de sus ventas de petróleo en 1902 alcanzó los 2 677 362 barriles. Las estadísticas comerciales de los Estados Unidos para el año fiscal que terminaba el 30 de junio de 1902 indican que se exportaron a México 287 369 barriles de productos del petróleo. Asumiendo que todas las exportaciones pertenecían al distribuidor del “monopolio”, entonces México significó sólo 10% del volumen de ventas de Pierce. Presumi-

Desde Nueva York embarcamos casi todo lo que se usaba para el mantenimiento de las refinerías en México, y la hojalata

blemente, el mercado mexicano proporcionó más de 10% de las ventas fiscales de la compañía, ya que su monopolio le permitió a Pierce cobrar precios más altos que en los Estados Unidos, donde competía con otras compañías que no pertenecían a Standard Oil. En 1906, Pierce admitió que existía, en sus territorios en los Estados Unidos, la competencia de otras “compañías de vagones tanque”, pero no en México.

Ciertamente, no había ausencia de ganancias. El capital social de la Compañía Petrolera Waters-Pierce en 1911 era de tan sólo cuarenta mil dólares, idéntico a su capitalización cuando se unió al grupo Standard en 1878. Aun así, Pierce pagaba dividendos anuales que alcanzaron 600% de su capitalización durante los seis primeros años del siglo XX. Las ganancias de Waters-Pierce fueron de 1.8 millones de dólares en 1900, 2 millones en 1901 y 1902, 2.3 millones en 1903 y 2.8 millones en 1904. Considerando que Henry Clay Pierce era el único accionista aparte de Standard Oil, sus ingresos personales han de haber sido considerables.

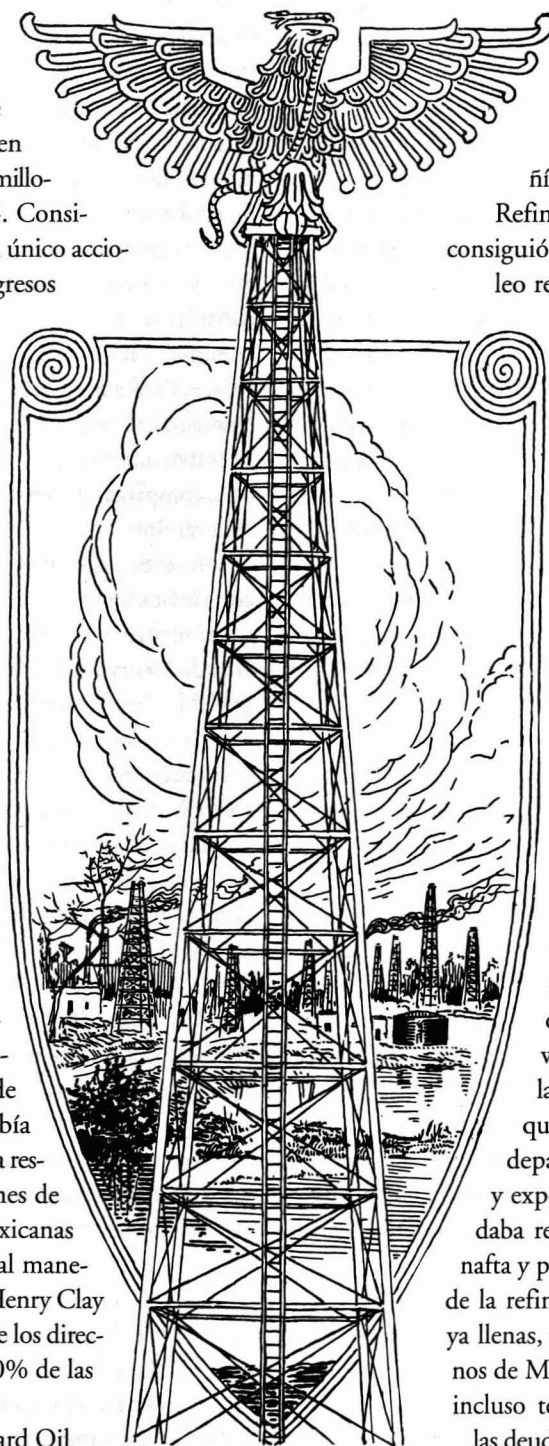
Pierce sostenía que él solo controlaba los destinos de la Compañía Petrolera Waters-Pierce. Ciertamente, si uno observa a los directivos de la compañía, familiares y socios añejos, su afirmación parecería convincente. Pierce, a sus cincuenta años, era el presidente de la Junta Directiva; su cuñado, Andrew F. Finlay, había sido el gerente en México y en Galveston antes de 1890, cuando se convirtió en uno de los directivos de Waters-Pierce. Finlay fungió como presidente de la compañía de 1900 a 1905. Clay Arthur Pierce, hijo de Henry Clay, comenzó a trabajar para la compañía en 1898 como tesorero asistente. Sirviendo de 1900 a 1904 en el Comité Ejecutivo, Clay Arthur llegó a la presidencia en 1905. El secretario y tesorero de la firma, Charles M. Adams, que había estado en Waters-Pierce desde 1878, era responsable de coordinar las requisiciones de petróleo crudo entre las refinerías mexicanas y los exportadores de Nueva York. Tal manejo directivo parecería haberle dado a Henry Clay Pierce cierta autonomía, a pesar de que los directivos de Standard Oil controlaban 60% de las acciones.

En realidad, la Compañía Standard Oil manejaba las operaciones de la compañía de

Pierce de manera bastante cercana, un hecho que a la larga se convirtió en el origen de cierta contienda. La dirección diaria de las operaciones entre 1900 y 1908 —especialmente para México— recaía en el representante de Waters-Pierce en Nueva York, Robert H. McNall. McNall era, de hecho, un empleado de Standard Oil. La dirección que aparecía en sus papeles membretados de Waters-Pierce, New Street 75, correspondía a la entrada trasera del legendario centro de operaciones de Standard, en la calle de Broadway 26. McNall coordinaba las transacciones mexicanas a través del comité de exportaciones de Standard, cuyas oficinas también estaban

en Broadway 26. Sin ni siquiera molestarse por buscar precios y suministros en otros lugares, consiguió que el embarque de petróleo crudo a Tampico y Veracruz lo hicieran compañías afiliadas a Standard como la Atlantic Refining Company de Filadelfia. También consiguió el embarque de productos de petróleo refinado de Standard California desde San Francisco hacia la costa oeste de México a los puertos de Acapulco, Manzanillo, La Paz, San Blas, Culiacán y Guaymas. También ayudó a mantener las refinerías de Waters-Pierce. McNall gastó mucho tiempo ordenando pipas, motores, válvulas y “mil y un artículos que se usan en una refinería”. Los expertos en refinación siempre estaban cerca para ser consultados en Broadway 26.

Standard Oil estableció una dirección normativa y unificadora sobre Waters-Pierce, al igual que sobre otros afiliados, y coordinó las operaciones mexicanas de la compañía a través de su sistema inclusivo de recopilación de información. Los directivos de sucursales mandaban, rutinariamente, reportes desde la Ciudad de México a San Luis, y de ahí a Broadway 26. Esos reportes se escribían en las formas oficiales de la organización, que McNall obtenía directamente de los departamentos de refinación, transporte y exportación de Standard. México mandaba reportes a San Luis sobre entregas de nafta y petróleo refinado, sobre el desempeño de la refinación y sobre ventas. Estas formas, ya llenas, eventualmente regresaban a las manos de McNall. De esta manera, Standard Oil incluso tenía declaraciones semestrales sobre las deudas irrecuperables cargadas a la declaración de ganancias y pérdidas de la división



Álbum salón, 1921

mexicana. Más aún, los contadores de Standard Oil auditaban regularmente los libros de cuentas que Waters-Pierce mantenía en San Luis.

De hecho, la autoridad de McNall se extendía más allá de estas tareas de coordinación y recopilación de información. Él y otros en Broadway 26 no sólo evaluaban todo tipo de reportes y auditaban los libros de cuentas de Waters-Pierce, sino también tenían autoridad sobre asuntos de personal. Como es evidente, la Compañía Standard Oil y sus directivos tenían un gran porcentaje de control sobre las operaciones de la Compañía Waters-Pierce tanto en los Estados Unidos como en México. Dicho vínculo sirvió para el éxito de Waters-Pierce en nuestro país —y para su posterior fracaso.

Mientras Waters-Pierce dominó el mercado mexicano como compañía importadora de petróleo, aproximadamente de 1880 a 1905, no tuvo que ejercer su fuerza mercantil para someter ni a empresarios mexicanos ni a competidores norteamericanos. Ningún mexicano tenía la suficiente experiencia o capital. Ninguna otra compañía estadounidense tenía un dominio del negocio tan poderoso como el de Standard Oil. Y, sin embargo, la competencia apareció por fin en 1901, primero en la persona de un buscador de petróleo con sede en California, Edward L. Doheny, y después en la persona de un contratista británico, sir Weetman Pearson. Ambos tenían acceso a tecnología y capital para descubrir, refinar y comercializar recursos domésticos de petróleo. El asedio al monopolio de Waters-Pierce en México produciría a la larga una ruptura entre Pierce y sus socios de Standard Oil.

Para enfrentarse a esta competencia en la primera década del siglo XX, Henry Clay Pierce y Standard Oil inicialmente recurrieron a bajas de precios, a ahogar el mercado con productos competitivos y a cambios de personal en México. Aunque los precios del petróleo eran más altos en nuestro país que en los Estados Unidos, Waters-Pierce dominaba un mercado en el cual los precios al consumidor de hecho iban en descenso desde el momento en que la compañía comenzó a refinar de manera doméstica. De 1886 a 1911 los precios del petróleo descendieron gradualmente, y la competencia provocó más bajas de precios después de 1901. El descubrimiento de petróleo de Doheny en El Ébano en 1902 trajo suministros domésticos de residuo y alquitrán al mercado. Waters-Pierce aumentó sus importaciones de productos de residuo de 20 barriles en 1899 a 3 902 en 1902. Para contrapesar la esperada producción de la nueva refinería de Pearson en el Istmo de Tehuantepec, Waters-Pierce expandió sus importaciones de petróleos iluminantes de 461 266 galones en 1904 a casi 1.5 millones en 1906. Eventualmente, la compañía tuvo que cerrar las ineficientes refinerías de Monterrey y la Ciudad de México y expandir las instalaciones de Tampico hasta poder producir cinco mil barriles por día. Pierce, incluso, comenzó a comprar y procesar crudo mexicano en cantidades limitadas. Estas tácticas iniciales, sin embargo, demostraron ser insuficientes para combatir la competencia de Doheny y Pearson.

El siguiente paso fue intentar reorganizar su administración en México. En 1904, un empleado del jefe de contaduría de Standard Oil, R. P. Tinsley, fue a San Luis para convertirse en el vicepresidente de Finlay. También se llevó a un contador designado por Standard. Mientras tanto, en México, la renuncia de Thomas Ryder sacudió a la organización. Se llevó a varios empleados de Waters-Pierce con él para trabajar con la firma británica rival, Pearson. En 1905, Tinsley provocó la salida del presidente Finlay, el cuñado de Pierce, quien salió de inmediato hacia Europa “para restituir su salud”. El propio Tinsley lo sustituyó como presidente y de inmediato procedió a hacer cambios de personal, destituyendo y reemplazando a directivos seleccionados por Pierce. Pierce expresó después cierto encono por la intromisión de Standard Oil en el manejo de personal de su compañía. El presidente de la Junta Directiva se quejó de que Tinsley mandara a México a un gerente general de Standard Oil, “quien no estaba familiarizado en lo absoluto con México, sus costumbres, su gente, su idioma y los negocios de la compañía. Lo que eso provocó fue que el muy eficiente gerente de la compañía [Ryder] renunciara a su puesto”. Aparentemente, Tinsley reemplazó hasta a trescientos viejos empleados de Waters-Pierce. Pierce protestó enérgicamente. Finalmente logró que Standard Oil removiera a Tinsley. El hijo de Pierce, Clay Arthur, se convirtió en el nuevo presidente. Sin embargo la posición de la compañía en México y los Estados Unidos continuaba deteriorándose.

A partir de este punto, Waters-Pierce y Standard dejaron de concordar sobre su política en México. Los oficiales de Standard no escondían su desprecio por Pierce. Un ejecutivo confesó que cuando Henry Clay Pierce se metía en un enredo se volvía desagradable. “Era el luchador más ruin que se hubiera visto.” Además, la presión absoluta del litigio antimonopólico emprendido por Texas y Missouri comenzó a minar las iniciativas comerciales de Waters-Pierce. En 1908, un juicio de dos años en Missouri concluyó en la cancelación del permiso que tenía Pierce para hacer negocios en su estado natal. La corte de Missouri —y después la de Texas— descubrió que Waters-Pierce y otras compañías afiliadas a Standard estaban coludidas para dividir el mercado.

Y a Waters-Pierce le esperaban problemas adicionales en México. El petrolero estadounidense E. L. Doheny trajo el primer pozo petrolero en 1903. Hacia 1908, el otro competidor, sir Weetman Pearson (posteriormente lord Cowdray), estableció una refinería y una organización de ventas para enfrentarse a Pierce en el mercado mexicano. “El señor Pierce se pensaba tan fuertemente atrincherado en el negocio del petróleo que se quedó dormido”, declaró después el gerente de la refinería de Tampico. “La competencia [con Pearson] fue de tipo destructivo, y no existía ningún afecto entre las dos compañías.” El gobierno de Porfirio Díaz apoyó a los otros productores extranjeros y no a Waters-Pierce, ya que éste se dedicaba a la mera importación de petróleo. Díaz y sus ministros recelaban de los monopolios en general y de Standard Oil en

particular. Pierce contraatacó comprando acciones de la mayor compañía ferrocarrilera, la Central de México, para negarle el transporte a sus competidores, pero en 1907 la Central fue adquirida por el gobierno.

En noviembre de 1908 la creciente producción de Doheny y Pearson trajo a Clay Arthur Pierce a la Ciudad de México. Los reporteros mexicanos percibieron una pugna en desarrollo. Encontraron a Clay Arthur Pierce en el Hotel Palace. "Por supuesto no pueden esperar que discuta planes futuros con respecto a nuestros negocios en México", le dijo el presidente de Waters-Pierce a los reporteros,

pero puedo dirigir su atención hacia el hecho de que una compañía con tanto capital invertido, como el que la Compañía Petrolera Waters-Pierce tiene en México, y con tantos años de actividad como los que ha pasado aquí, no puede sino estar preparada para enfrentar cualquier situación que pueda surgir.

Clay Arthur Pierce detalló una letanía de servicios que su compañía había proporcionado a México en las últimas tres décadas. Dijo que dudaba que otra compañía fuera capaz de organizar su comercialización para ofrecerle al público mexicano un servicio tan bueno como el de Waters-Pierce. "Cuando ha sido necesario bajar el precio del petróleo para enfrentar las iniciales bajas de precio de los competidores", concluyó Pierce, "la Compañía Waters-Pierce lo ha hecho así, pero ha mantenido el nivel de sus productos y servicios. Los consumidores de nuestros materiales reciben el producto de los campos de Pensilvania, que es el mejor petróleo que se puede hallar en cualquier lugar". Clay Arthur Pierce se negó a responderle a los reporteros cuándo comenzaría su compañía a desarrollar campos petrolíferos en México.

Los comentarios a veces inoportunos del joven Pierce a la prensa ilustran otra de las debilidades de Waters-Pierce. Como algunos otros empresarios estadounidenses, Henry Clay Pierce no consideraba que fuera absolutamente esencial ser un negociante diplomático en México. Era suficiente que los estadounidenses estuvieran trayendo los frutos del capitalismo a un país "subdesarrollado". "El estadounidense generalmente intenta apropiarse de todo y suele ser miope en sus tratos con la gente de México", observó después un ex empleado de Pierce. "Los ingleses y los alemanes, en cambio, son mucho más considerados, y así ganan ventajas considerables sobre los estadounidenses".

Durante la Revolución, la participación de Waters-Pierce en el mercado había sido completamente abatida por el *boom* de la producción de petróleo en México. Aun así, Pierce peleó con tenacidad. Deliberadamente hizo correr el rumor de que sus competidores estadounidenses apoyaban la caída de Díaz, y que sus competidores británicos apoyaban al régimen reaccionario del general Huerta. Cuando la Suprema Corte de los Estados Unidos separó a Waters-Pierce de la compañía Standard Oil, Pierce incluso se puso en contra de sus antiguos colabora-

dores. Hizo correr otro rumor: Standard había financiado la rebelión maderista a cambio de concesiones de petróleo, rumor que se convirtió en otra excusa para la rebelión de Orozco. Esta intromisión revolucionaria se sumó al último respiro de lo que alguna vez fuera un poderoso esfuerzo comercial extranjero. Al final de la Revolución, Waters-Pierce, que había dominado el mercado mexicano, sólo tenía una pequeña refinería en Tampico.

El viejo importador monopolístico se había vuelto vulnerable en México. Inicialmente, Henry Clay Pierce había firmado un contrato con Standard Oil que le otorgaba enormes ventajas. Tenía acceso a todo el petróleo refinado que necesitara, y ninguna otra firma afiliada a Standard podía incursionar en el área mercantil de Pierce. Las ganancias de Waters-Pierce eran muy altas en México, donde había tenido muy poca competencia inicial. Pero el contrato con Standard Oil prevenía la diversificación de Waters-Pierce. La capacidad de refinación de Waters-Pierce dependía del patronazgo de Standard, compañía que nunca quiso extenderse al campo de la producción en México. Serían otros empresarios extranjeros quienes traerían los pozos petroleros a El Ébano, Potrero del Llano y Casiano, desplazando, eventualmente, las importaciones de los Estados Unidos a México. Aunque la compañía creada por Henry Clay Pierce aún permaneció en los años veintes, principalmente como refinería en Tampico, perdió su dominio del mercado ante el embate de las compañías productoras creadas por Doheny y lord Cowdray. Su trabajo como compañía desarrolladora del mercado mexicano de petróleo había sido demasiado exitoso. ♦

TRADUCCIÓN DE JULIO TRUJILLO

Bibliografía

- Brighurst, Bruce, *Antitrust and the Oil Monopoly: The Standard Oil Cases, 1890-1911*, Greenwood Press, Westport, Conn., 1979.
- Brown, Jonathan C., *Oil and Revolution in Mexico*, University of California Press, Berkeley, 1993.
- González, Francisco Alonso, *Historia y petróleo. México: el problema del petróleo*, Ediciones El Caballito, México, 1972.
- Hidy, Ralph W. y Muriel E. Hidy, *Pioneering in Big Business, 1882-1911: History of the Standard Oil Company*, Harper, Nueva York, 1955.
- Lavín, José Domingo, *Petróleo: pasado, presente y futuro de una industria mexicana*, FCE, México, 1976.
- Menéndez, Gabriel Antonio, *Doheny El Cruel: episodios de la sangrienta lucha por el petróleo mexicano*, Bolsa Mexicana del Libro, México, 1958.