



Munich Personal RePEc Archive

**Corporate strategy in Mexico: the case  
of Compañía Telefónica Mexicana,  
1881-1911**

Cuchí Espada Víctor

UNAM

1. October 2001

Online at <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/1737/>

MPRA Paper No. 1737, posted 10. February 2007

# **Políticas corporativas en México: el caso de la Compañía Telefónica Mexicana, 1881-1905**

*Víctor Cuchí Espada\**

## *Introducción*

¿Qué podemos saber acerca de la política corporativa de la Compañía Telefónica Mexicana durante sus primeros años? Razonablemente poco, por lo que este ensayo no será salvo una aproximación basada en la poca información con la que se dispone a la vez que un ejercicio imaginativo. De lo que se trata es de pensar un poco acerca de la experiencia empresarial del México decimonónico, con su economía “nacientemente” nacional, a través del ejemplo de una empresa privada.

La Compañía Telefónica Mexicana, cabe recalcar, ha sido una firma muy poco estudiada. Los motivos de esta relegación pueden resumirse en uno solo: ha dejado poco rastro de su existencia. Apenas sus relaciones institucionales quedaron para la posteridad en el Archivo Histórico del Distrito Federal. Su acervo interno desapareció o su localización no ha sido revelada.

En virtud de que el tema de este trabajo será analizar la política corporativa, sería útil definir qué será específicamente lo que nos ocupa. La política es básicamente el conjunto de las formas “intencionales” que adoptan las relaciones sociales cuando se desea proponer a los miembros de una sociedad que adopten conductas y asuman objetivos colectivos. El instrumento primordial de la política es la utilización del poder. En este caso particular, analizaremos el poder tal como lo habría empleado una empresa privada de servicios que

---

\* [victorcuchiespada@yahoo.com](mailto:victorcuchiespada@yahoo.com)

tenía la ventaja de poseer un surtido de conocimientos tecnológicos que le conferían un control casi absoluto de su campo: *la telefonía*.

Por otra parte, la empresa contó con una estructura organizativa centralizada y a la vez flexible, en gran medida propiciada por la propia tecnología; en concreto, con un corolario de la misma: la red telefónica, al menos en aquellos espacios donde podía aprovechar el alcance regional de su sistema. Las redes nacionales de teléfonos aparecerían, en efecto, hasta muchos años después del periodo que nos ocupa, si bien los fundamentos técnicos y organizativos se colocaron en los años que cerraron el siglo XIX.

Asimismo, se explicitarán algunas estrategias o procedimientos merced a los cuales la empresa buscó imponer su supremacía sobre el espacio de relaciones sociales donde la sociedad intercambiaba bienes y servicios: es decir, el mercado. Desde luego, el interés mercantil de la Compañía Telefónica Mexicana se limitó a la búsqueda de una demanda solvente de suscriptores que desearan voluntariamente aprovechar el producto y el servicio que ésta ofrecía. También a la creación de las condiciones mediante las cuales ésta pudiera operar con la mayor ventaja y con la menor fricción posibles. Por último, cabría analizar cómo Mexicana pudo derrotar los obstáculos impuestos por las circunstancias específicas del México de entonces, sobre todo, las difíciles relaciones con las autoridades gubernamentales y con una población que tardó un poco en avenirse al sistema telefónico. Naturalmente, estas acciones repercutieron en la estructura de la empresa y en el balance de su historia.

#### *I. El mercado telefónico al inicio de las operaciones de la Compañía Telefónica Mexicana*

La Compañía Telefónica Mexicana dio inicio a sus operaciones en 1882, al cabo de año y medio de inversiones en la construcción de su red. Al efecto empleó equipos fabricados por

Western Electric, diseñados por el Departamento Mecánico de American Bell Telephone Company, e insumos adquiridos en el mercado mexicano, en especial postes de maderos cortados en las inmediaciones de la ciudad de México. Inauguró su servicio no sin antes publicar un folleto en el cual anunció su disposición de brindar comunicaciones de gran potencial para el mercader y el empresario. Es interesante, ni una palabra acerca del precio.<sup>1</sup>

Como es el único documento que la empresa publicó para acercarse a lo que sería su público, por él deberemos analizar el perfil de consumidor posible. Dos cosas: primero, la empresa buscaba empresarios, mercaderes; actores económicos, pues. Segundo, trató de atraerlo mediante un mensaje que apelara a su agudo sentido del poder: aquí y allí habla de la posibilidad de vigilar a los empleados y de obtener insumos de inmediato. Prometía, en fin, acrecentar su alcance y expandir su mercado.

Según la prensa capitalina, Compañía Telefónica Mexicana cobraría “una friolera” cada mes, lo cual apunta a que la empresa deseaba compensar su inversión velozmente con clientes solventes.<sup>2</sup> Llama la atención una peculiaridad del nuevo mercado de 1881. Comúnmente, un cliente recurre a un servicio por un tiempo muy limitado y de manera más o menos esporádica. Mexicana, de entrada, estructuró su mercado para obligar a los consumidores a depender de ella para comunicarse a través del sistema. Éste era, desde luego, de su exclusiva propiedad y lo que la empresa controlaba era el acceso a él. Lo interesante fue cómo logró interesar a los consumidores a convertirse en abonados.

---

<sup>1</sup> Kenneth Lipartito, “Cutthroat Competition, Corporate Strategy, and the Growth of Network Industries”, en *Research on Technological Innovation, Management and Policy*, JAI Press Inc., sle, volumen 6, p. 23. Este departamento fue luego reorganizado como Bell Laboratories, hoy, Lucent Technologies. Acerca del folleto, Compañía Telefónica de México, *Compañía Telefónica de México, San Andrés num. 18*, Imprenta de Francisco Díaz de León, México, 1882, 8p.

<sup>2</sup> Enrique Cárdenas de la Peña, *Historia de las comunicaciones en México: el teléfono*, Secretaría de Comunicaciones y Transportes, México, 1987.

La respuesta a esta incógnita sería fascinante. Sería demasiado pedirle a la época convencerse de la indudable eficacia futura de la telefonía. En efecto, los teléfonos decimonónicos eran bastante ineficaces y el alcance de las redes muy limitado. Hubo de producirse en aquellos años un proceso inusual en las estructuras de las organizaciones económicas y en la mentalidad de los actores económicos que facilitara el interés y, más adelante, la adopción de los aparatos. Más tarde aún, el que el mercado potencial accediera a los servicios de una empresa que pretendía no vender sino *rentar* los aparatos por una tarifa mensual que ella fijaría sin más cortapisas que la resistencia ínfima del mercado.

Orientado al empresariado y a los profesionales, y muy particularmente a los actores colectivos, empresas, despachos e instituciones, las empresas telefónicas —en México y casi todo el mundo— pudieron cobrar un estipendio muy alto por su servicio. A lo largo de treinta años, las tarifas aumentaron de 5.50 a 8.33 pesos, aunque habría que matizar este aserto al tomar en consideración la depreciación que sufrió la moneda mexicana en aquel tiempo, a lo que habría que agregar la inflación en los centros urbanos.<sup>3</sup>

El que una de las primeras líneas se tendiera en San Martín Texmelucan, Puebla, y que las haciendas aledañas a la ciudad de México pronto fuesen integradas a la red capitalina, no debe ocultar el hecho de que el sistema telefónico fue un fenómeno urbano circunscrito a las mayores ciudades industriales del país. Esta tendencia se observaba incluso al interior de las ciudades. Todavía no se cuenta con un estudio acerca del trazado de las redes

---

<sup>3</sup> Con respecto de las cuotas mensuales, véanse Compañía Telefónica Mexicana, *Directorio Telefónico de la Ciudad de México, Año de 1891*, Centro de Estudios de Historia de México-Condumex, México, 1987, p. sd. En un recibo girado a Vidal Castañeda y Nájera, director de la Escuela Nacional Preparatoria, se lee un cobro por 6.50 pesos. Para 1908 los precios ya superaban los 8 pesos. Cabe señalar que lo largo de todo el periodo, el peso perdería un poco más de la mitad de su valor. La cotización de la plata lo afectaba internacionalmente. En 1890 un peso equivalía a 83 centavos de dólar. Para 1894 la paridad se hallaba en 51 centavos de dólar por peso, una depreciación del 40 por ciento. Ya en 1900 un peso adquiriría 48 centavos estadounidenses. Dos años después, el peso tocó fondo: 39 centavos; José Antonio Bátiz Vázquez y Enrique Canudas Sandoval, “Aspectos financieros y monetarios (1880-1910)”, en Ciro F. S. Cardoso (coord.), *México en el siglo XIX, 1821-1910. Historia económica y de la estructura social*, Nueva Imagen, México, 1988, p. 425.

mexicanas, pero si examinamos los directorios telefónicos de 1891 y comparamos su información con los posteriores, se revela la ubicación de la cobertura telefónica. Mexicana construyó su red en ciertas vías céntricas de la capital en líneas de postes que emanaban de su oficina central situada en Santa Isabel 6½. Esta tendencia perduró a lo largo de los años. Puede decirse que la red irradió de allí.<sup>4</sup>

Tomando en consideración las condiciones socioeconómicas del país, la expansión del mercado debió de corresponder a sus estreñimientos. Si el servicio era caro, si los costos eran ingentes, y la población mayormente pobre y por completo ajena a esta necesidad, era inevitable que el mercado se circunscribiera a una proporción exigua de abonados potenciales. La evolución del mercado debió además correr al parejo de la expansión de la red por las calles capitalinas. La red servía al centro y vinculaba despachos con fábricas. Con usos tan limitados como el abasto de insumos, la procuración de servicios y la transmisión de órdenes, el atractivo del servicio debió alimentar una falta de interés por el aparato mismo aparte de como instrumento de trabajo. De hecho, asombra la expansión del servicio durante ese periodo dada la dificultad de aprovechar intensivamente el mercado, sobre todo en vista de las condiciones tan favorables en que arribó la Compañía Telefónica Mexicana, al menos en lo relativo a sus intereses inmediatos.<sup>5</sup>

## *II. Estrategias corporativas de la Compañía Telefónica Mexicana*

---

<sup>4</sup> En cuanto a la extensión de la red inicial de la Compañía Telefónica Mexicana, véase comisiones de Policía y Obras Públicas al ACM, 20 de noviembre de 1885, en AHDF, *Teléfonos. Mexicana y Ericsson*, exp. 2 (1885), doc. 26, ff. 3-4. También véase Víctor Cuchí Espada, "La ciudad de México y la Compañía Telefónica Mexicana: la construcción de la red telefónica, 1881-1902" en *Anuario de Espacios Urbanos. Historia, cultura, diseño*, Universidad Autónoma Metropolitana, plantel Azcapotzalco, México, 1999, pp. 117-158; incluye mapas; también Cuchí Espada, *El mercado telefónico en la ciudad de México durante el Porfiriato*, tesis de Maestría en Historia de México, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Filosofía y Letras, México, 2001, 236p.

<sup>5</sup> Julien Brault apuntó la falta de entusiasmo con que la telefonía fue recibida en México: Julien Brault, *Histoire de la téléphonie et de l'exploitation du téléphone en France et l'étranger*, G. Masson, París, 1890, p. 276.

Volvamos al inicio. No puede aseverarse que la Compañía Telefónica Mexicana fuera la primera o la única empresa que en los años ochenta operase un sistema en el ámbito nacional; Matamoros y acaso Puebla contaron con algunos conmutadores, en tanto, en el Distrito Federal, el gobierno nacional pronto vio la utilidad de contar con un sistema propio para servir a la policía. Sin embargo, la distinción de la empresa reside en su carácter netamente mercantil y la forma como se mantuvo como el principal operador telefónico, a pesar de todo.

Desde el comienzo, la empresa buscó el monopolio. Me atrevo a asegurar, con Thorstein Veblen, agudo observador de los nacientes consorcios de la época, que tal fue el objeto primordial y la situación anhelada por la compañía.<sup>6</sup> Para ello la propiedad de las patentes del invento de Alexander Graham Bell fue esencial. Éstas, y las que American Bell adquirió a raíz de la sentencia que arregló el juicio contra Western Union en 1878, fueron reconocidas por el Estado mexicano.<sup>7</sup> Fueron igualmente ratificadas por el fallo del juzgado del Distrito Federal en 1888 con motivo de la demanda que Mexicana entabló contra la cristalería de G. Lohse y Compañía. Esta empresa no era la única que osó vender aparatos telefónicos. En virtud de que ninguna ley lo impedía —y la Constitución federal específicamente prohibía los monopolios—, arguyó que Mexicana no podía obtener privilegio comercial alguno, ya que contravenía la libertad de comercio. Encima, formuló que el demandante no tenía derecho a adjudicarse el invento de Bell, porque no era de su propiedad. El juez, empero, desechó este argumento y el dominio de Mexicana se sostuvo

---

<sup>6</sup> Thorstein Veblen, *The Theory of Business Enterprise* [1904], <http://socserv2.socsci.mcmaster.ca>, cap. 3, pp. 11-12.

<sup>7</sup> Tom Farley, *Telephone History*, <http://www.twi.ch/~sna/SU>, parte II, p. 2.

sobre estos privilegios.<sup>8</sup> Los cuales, dicho sea de paso, entrañaban un verdadero control sobre la telefonía, el saber tecnológico que hacía viable el funcionamiento de su sistema. Puede decirse que esta cualidad garantizaba su predominio sobre el mercado telefónico, aparte de la disponibilidad de capitales y de la propiedad de las patentes. Sólo Mexicana, al menos en la ciudad de México, podía obtener equipos y operarlos. Esta estrategia, de hecho, se observó en otros lugares del mundo con variado éxito. Vale exponerla.

American Bell optó por penetrar en la economía canadiense por la obvia razón de que era el espacio aledaño a Estados Unidos, donde los sistemas telefónicos se expandían más que en ningún otro lugar, sobre todo desde la exitosa prueba del primer conmutador manual en New Haven, Connecticut. En 1879, C. F. Sise cruzó la frontera para establecer la primera oficina central de Bell en Montreal. Pronto aplicó una estrategia de control del mercado que agresivamente se denominó “matar a la competencia” que generó muchas ganancias y motivó no pocos conflictos con aquellos que deseaban operar licencias en pequeñas localidades, anhelaban invertir en un servicio a bajo costo —que Bell Canada se negaba a brindar—, y, muy especialmente, con los municipios que pronto enfrentaron las quejas de sus vecinos ante los frecuentes abusos de la empresa y su avieso menosprecio por la propiedad ajena. Y es que como en Estados Unidos, Bell Canada pronto descubrió y, en efecto, abrazó la idea de que sólo mediante una organización monopólica el mercado telefónico podía estructurarse. Sin embargo, mientras estuvieron vigentes las patentes de Bell pudo defender su ventaja, aunque aquí y allí fueron apareciendo pequeños sistemas

---

<sup>8</sup> Compañía Telefónica Mexicana, *Contestación de la Compañía Telefónica Mexicana al alegato de buena prueba de los Sres. G. Lohse y Cía Sucesores en el juicio que siguen sobre la validez de los privilegios de 24 y 25 de Mayo de 1886. Pedimento del Sr. Promotor Fiscal y sentencia de Juzgado 1º de Distrito de esta Capital*, Imprenta de Francisco Díaz de León, México, 1888, 81p.



que operaban a bajo costo que sobrevivirían a pesar de la férrea oposición del gigante y de sus políticas destructivas.<sup>9</sup>

No era sencillo, desde luego, competir siquiera ilegalmente contra Mexicana ni contra las demás filiales de Bell en el mundo. La única alternativa consistiría en desarrollar tecnologías alternativas. Western Union trató de hacerlo muy temprano, pero este proyecto —que tal vez hubiera facilitado de una red telefónica nacional en Estados Unidos pues tenía los recursos y los activos para convertir su gigantesca red telegráfica en telefónica y la experiencia para operarla como “monopolio natural” — fue dado al traste por la victoria de los abogados de Bell, Hubbard y asociados. Sólo en Francia logró desarrollarse una telefonía viable para el sistema estatal. Con gran anticipación, el Estado francés dotó de teléfonos a las principales ciudades del país, sistemas que servirían al gobierno y a los actores económicos. No obstante, a pesar de la funcionalidad de la telefonía Ader, ésta no pudo exportarse eficazmente ni competir con la Bell, de la cual en gran medida era equivalente. Para mediados de los años noventa, esta opción fue abandonada y la Sociéte Générale des Téléphones decidió importar aparatos Bell, que a la sazón se había convertido en la telefonía “normal”.

No quedaría, por tanto, otro remedio que jugar sucio. En 1880 Bell fundó su sucursal en Estocolmo. Empleó los mismos medios para controlar el mercado sueco: patentes exclusivas, altos precios y acaparamiento de los equipos. Cuando, habiendo visto un mercado atractivo, el empresario Henrik Tore Cedergren quiso competir con un sistema paralelo que brindara un servicio más barato, Stockholms Bell efectivamente impidió que Western Electric vendiera aparatos a la Compañía Telefónica General de Estocolmo.

---

<sup>9</sup> Michèle Martin, *“Hello, Central?” Gender, Technology and Culture in the Formation of Telephone Systems, 1878-1920*, McGill-Queen’s University Press, Montreal and Kingston, 1991, p. 29.

Cedergren hubo de recurrir a un fabricante de telégrafos, Lars Magnus Ericsson, quien se puso a copiar los aparatos Bell y, más tarde, a mejorarlos. Para 1884 Stockholms Bell estaba en serios problemas económicos al no poder enfrentar a su rival.<sup>10</sup>

La economía mexicana carecía del capital y de la tecnología para oponer alternativas tecnológicas viables a la telefonía Bell. Lo que sí había era un gobierno deseoso de contar con teléfonos y un empresariado interesado en aprovechar el invento para la reforma de sus métodos administrativos e integrar sus organizaciones de un modo más centralizado. No en balde las grandes compañías de la ciudad de México fueron las que más pronto abonaron a la Compañía Telefónica Mexicana. Tenían la economía de escala para hacerlo, porque uno de los corolarios del monopolio, de contar con tan sólo un proveedor, es que Mexicana impusiera sus precios a su albedrío. Y en los primeros diez años no hubo alternativa. Puede aseverarse, incluso, que a las condiciones del mercado mexicano hubo de sumarse las proclividades de los accionistas norteamericanos del consorcio, más interesados en las altas utilidades inmediatas que les reportaba el monopolio, que en fundar un predominio a largo plazo en la calidad del servicio y en la accesibilidad al sistema.

Por supuesto, esta estrategia preferida tendría que enfrentar una abierta oposición tarde o temprano. Al parecer, el problema acabó convirtiéndose en político. El abuso de la ley en propio beneficio generó resistencia y pronto debió de verse que el desarrollo de un sistema telefónico alternativo sería beneficioso para la economía de la ciudad de México, para sus estructuras empresariales y para la capital misma y su gobierno. Argumentos como lo ruinoso de redes paralelas no interconectables y de precios demasiado bajos que volvieron

---

<sup>10</sup> Jan Kuuse, "From Handicraft to Large-Scale Enterprise, 1876-1900" en Artur Attman, *et al*, *L. M. Ericsson. 100 Years*, Interbook Publisher's AB, Örebro, 1977, tomo I, pp. 4-5

poco rentable al mercado, o a favor de la supuesta racionalidad del monopolio telefónico, no podrían resistir al anhelo de algunos de cortar un pedazo del pastel.

### *III. La regulación municipal y el problema de la competencia*

El argumento que debió abrir el debate en torno al mercado telefónico en las sesiones del cabildo capitalino entre septiembre de 1890 y mediados de 1891 era lo deficiente del servicio que brindaba la Compañía Telefónica Mexicana. Según el regidor Ignacio de la Torre y Mier, los abonados se quejaban de los cruzamientos de voces, de la estática, de la lentitud de la conexión y de la rudeza de los empleados. Instó al Ayuntamiento a que rescindiera el contrato de Mexicana. No propuso establecer un mercado abierto, sólo a sustituir a la compañía. Sin embargo, dio pie a un acontecimiento posterior.<sup>11</sup>

En 1894 debían vencerse las patentes de Bell. Las condiciones, debió pensarse, serían propicias para dotar a la ciudad de un sistema más idóneo, o al menos uno más dócil a la autoridad, pues Mexicana, entre otros hechos, había sido sumamente reacio a retirar sus postes de las calles y sustituir su red aérea por una subterránea. Entonces, Joaquín Casasús y la tienda de E. & E. Ascorve vieron la oportunidad en 1891 de fundar una “Compañía Nacional de Luz Eléctrica” que pondría en marcha un servicio telefónico. Encontraron oídos amistosos en los regidores de la Comisión de Policía.<sup>12</sup>

De hecho, no era la primera vez que el Ayuntamiento se avenía a conceder permisos a varios posibles inversionistas. Efectivamente, el primer permiso municipal fue otorgado en 1881 a un A. G. Greenwood, agente de la Continental Telephone Company, quien acabó

---

<sup>11</sup> Ignacio de la Torre al ACM, 19 de septiembre de 1890, en AHDF, *Teléfonos. Mexicana y Ericsson*, exp. 3 (1890), doc. 1.

<sup>12</sup> E. & E. Ascorve al ACM, 26 de agosto de 1891, y contrato entre E & E Ascorve y el ACM, 24 de noviembre de 1891, en AHDF, *Teléfonos y telégrafos*, exp. 18 (1891), docs. 1 y 2 respectivamente.

vendiendo su concesión a la American Bell, como había pactado.<sup>13</sup> Este permiso fue clave para la conformación de Mexicana. Al mismo tiempo, sin embargo, Adolfo Hoff, acaso un mercader local, tramitó una concesión. Se desconoce el proyecto que sometió, por lo cual es imposible evaluar su viabilidad. El hecho es que nada quedó de su empeño, como tampoco del de otros que, como J. Schliemann y J. Gutiérrez y Compañía, osaron proponer al gobierno citadino sendos sistemas entre 1883 y 1884.<sup>14</sup>

Debió de faltarles el respaldo financiero idóneo. En aquellos años, las instituciones financieras nacionales eran muy incipientes y la economía se desplomó en 1884 a raíz de las crisis presupuestal que cerró el cuatrienio de Manuel González. El camino de la Compañía Telefónica Mexicana quedó, por tanto, libre. Pudo erigir sus líneas con tranquilidad y, de vez en cuando, protestar cada cuando veía que algún actor económico oponía alguna alternativa. Nadie pudo actuar como Cedergrén. Cuando Eusebio Gayosso erigió una red para su empleo privado, Mexicana lo llevó a los tribunales.<sup>15</sup>

La Compañía Nacional de Luz Eléctrica tendría que haberse constituido en el sistema alternativo. ¿Qué pasó? Se sabe que llegaron a construir su red, pero para finales del siglo XIX se aprecia en la poca documentación subsistente que la empresa se limitaba a brindar suministro eléctrico.<sup>16</sup> Acaso no pudo obtener equipo a precio módico; realmente, sólo Mexicana y sus vendedores autorizados podían comercializar aparatos. Tal vez asimismo el financiamiento fue a la larga insuficiente y el riesgo excesivo. El hecho fue que, pese a la

---

<sup>13</sup> La solicitud de Greenwood al Ayuntamiento de la ciudad de México puede leerse en *ibidem*, exp. 3 (1881), doc. 1.

<sup>14</sup> Cuchí Espada, *Catálogo de documentos de los ramos de Correos y de Telégrafos y Teléfonos del Archivo Histórico de la Ciudad de México*, tesis de licenciatura en Historia, Facultad de Filosofía y Letras-Universidad Nacional Autónoma de México, México, 1996, 334p.

<sup>15</sup> Todo acerca del conflicto entre Gayosso y Mexicana, en AHDF, *Teléfonos y telégrafos*, exp. 17 (1887).

<sup>16</sup> Consta que para 1899 esta empresa poseía una red de 102 postes que cruzaba unas 23 calles. En efecto, existe el mapa de la red de la Compañía Nacional de Luz Eléctrica en AHDF, ramo de postes, *Policía. Postes*, exp. 29 (1899), doc. 12. Esta empresa aparece en Ruhland & Ahlschier, *Directorio General de la ciudad de México*, Ruhland & Ahlschier, México, 1902, p. 458.

oportunidad que representó el apoyo municipal a un esquema de competencia así como el vencimiento de las patentes, Mexicana siguió imperando.

Aparentemente, el sufrimiento del abonado medio fue eludido por unos pocos millonarios. La mayoría de la clientela de Mexicana, aun así, no abandonó su servicio sencillamente porque contravenía sus propios intereses. La inexistencia de opciones tecnológicamente viables y financieramente rentables llevó a que Mexicana impusiera condiciones al mercado a despecho de la actividad de algunos comerciantes que se lanzaron a tender líneas para un puñado de clientes selectos. Lo interesante fue el momento. Aparte de la posibilidad de ya no sufrir las represalias de Mexicana, varios mercaderes pudieron participar en el mercado porque contaron, me parece, con el respaldo del Ayuntamiento de la ciudad de México.<sup>17</sup>

A la sazón, 1894, comenzaba a ser dominado por un grupo político que “colonizaría” dicha institución a fin de impulsar sus intereses de hegemonía política. En gran medida, para presidentes municipales como Sebastián Camacho, Miguel S. Macedo y Guillermo Landa y Escandón el venerable cabildo capitalino fue un trampolín a alturas más lucrativas y poderosas. También, desde luego, un buen lugar donde ocuparse de los intereses del momento presente. No puedo asegurar que intervinieran en el mercado telefónico con el objeto de atraer el negocio a su órbita, pero actuaron en consecuencia con respecto del negocio tranviario. Lo que hicieron fue dirigir un Ayuntamiento que entregó permisos de tendido de líneas a diestra y siniestra. Desde 1895, con algunas restricciones como, por ejemplo, la prohibición de enclavar postes, así como de obligaciones, tales como de informar el itinerario de la línea, el Ayuntamiento permitió que se tendieran líneas de uso

---

<sup>17</sup> Entre 1894 y 1901, Eusebio Baranda, J. Edward Torbert, Guillermo Larsen, Luis Rivero y Teóduo Baz instalaron líneas telefónicas para clientes selectos.

exclusivo para algunos negocios. Mexicana había protestado la fundación de la Compañía Nacional de Luz Eléctrica en 1892, pero luego mantuvo una actitud pasiva. Seguramente nada tenía que temer.<sup>18</sup>

En Estados Unidos ocurría en paralelo un proceso que sería el contrapunto de la dominancia de Mexicana en la ciudad de México y en algunas regiones del país. La apertura del mercado estadounidense, de escala más amplia, se distinguió por una competencia intensa entre diversos operadores que acabaron dominando en varias regiones y, por lo mismo, destruyendo su rentabilidad. Dichas empresas, empero, eran lo bastante pequeñas como para no poder conquistar posiciones en un mercado más amplio. Lo más que pudieron lograr fue privar a American Bell de su antigua supremacía. La clave residió en la posibilidad de brindar servicio de poca envergadura para una demanda solvente muy restringida. La competencia regional ello lo permitía así como el que gran parte de la producción económica y los mercados de capitales no superaban el ámbito regional. Carecían, eso sí, de los instrumentos técnicos y de la infraestructura para abarcar regiones más amplias y aspirar a más.

Cuando finalmente esta competencia se mostró ruinosa para muchas empresas, con el resultante menoscabo del servicio en varias regiones estratégicas, fue oportuna la reaparición de American Bell, cuya filial de larga distancia, American Telephone & Telegraph, había invertido en la erección de redes de líneas troncales que ligaban a varias redes locales. Aprovechando este servicio, después de 1900, AT&T pudo integrar un sistema que aspiraba a volverse nacional. Tal fue el retroceso de las operadoras locales que

---

<sup>18</sup> Ariel Rodríguez Kuri, *La experiencia olvidada: El Ayuntamiento de México: política y gobierno, 1876-1912*, Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco/Colegio de México, México, 1996, 301p; Cuchí Espada, "Cambio de costumbres o cómo ser moderno: comerciantes, Ayuntamiento y mercado telefónico en la ciudad de México, 1881-1905" en *Cuicuilco*, nueva época, número 15, Escuela Nacional de Antropología e Historia, México, enero-abril de 1999, pp. 265-303.

pronto el gobierno federal decidió intervenir. Amenazó con actuar de la misma manera que contra el monopolio de Standard Oil: con una demanda judicial. AT&T, que había absorbido a Western Union Telegraph, y recapitalizado merced a J. P. Morgan, respondió negociando la reimposición condiciones monopólicas, con el argumento de que lo que convenía a Estados Unidos era un sistema nacional de comunicaciones en manos de una sola empresa que la operase racionalmente aunque con la anuencia estatal.<sup>19</sup>

Las condiciones mexicanas no daban tanto margen de maniobra. El mercado mexicano se caracterizaba por estar disperso y reducirse a la demanda que generaban los sectores plutocráticos. Por tanto, Mexicana bien pudo haber sido obligado a emplear una estrategia de tres medios. En primer lugar, cuando fue imposible continuar con la imposición del monopolio tras 1894, la empresa hubo de reforzar el prestigio de su marca. Para su fortuna, sus posibles adversarios eran incapaces de construir la infraestructura necesaria para erigir una alternativa factible. Mexicana, pues, todavía operaba como antes, con precios altos y con una tecnología conveniente. Pero pronto se vio que la demanda se achicaba: los muy ricos podían erigir líneas propias, y la Telefónica no pudo darse el lujo de reducir sus tarifas ya para estimular el uso de la red, ya para ganar más clientes.<sup>20</sup> La inversión, tal vez, fue excesiva y el mercado no fue lo suficientemente rentable. Pese a la construcción de nuevas colonias de alto poder de compra, Mexicana tardaría mucho en dotarlas de líneas. Definitivamente, el servicio estaba destinado a los despachos del centro y no para uso residencial. Ello se nota también en los patrones y ritmos de crecimiento del sistema capitalino. La zona de mayor cobertura se desplazó del centro a la periferia sudponiente entre 1885 y 1902, a la vez que su ritmo de crecimiento se refrenó en aquel entonces. Al

---

<sup>19</sup> Lipartito, *op. cit.*, p. 29-33. Farley, *op. cit.*, parte II, p. 6.

<sup>20</sup> Como, efectivamente, Bell Canada hacía de modo habitual; Martin, *op. cit.*, *passim*.

principio, la red creció enormemente, pero entre 1891 y 1902 dicho ritmo de expansión decreció considerablemente y tal vez no se recuperó sino hasta el periodo 1906-1911, al cabo del lapso que precedió a la inauguración del servicio de Ericsson en 1907.<sup>21</sup>

Ante esto, mientras tanto, la empresa acaso no vio otro camino salvo diversificar sus servicios. Relativamente pronto, posiblemente 1888, Mexicana demostró que podía brindar algo más que conexiones telefónicas. En aquel año, Pedro Hunter introdujo el primer directorio telefónico en la capital. Para 1891 el cuaderno aparecería mensualmente. Bastante más que una lista de nombres, proporcionaba servicios publicitarios nada deleznable para una ciudad mercantil y política como la capital. Fue, al parecer, un servicio rentable: mucha efectividad a bajo costo. No fue lo mismo con las conexiones de larga distancia, cuyo principal problema radicaba en la exigüidad de la demanda de aquel servicio, especialmente cuando por necesidad competía con el servicio telegráfico lo mismo público que privado. En efecto, algunas redes de larga distancia instaladas por Mexicana en Jalisco fueron clausuradas cuando la inversión no redituó lo esperado.

Así pues, Mexicana hubo de pensar en expandirse fuera de su radio de acción tradicional. Igual que en Canadá, si no podía invertir directamente, adquiriría redes ajenas. En 1893 compró las compañías telefónicas del Norte y del Centro —de las cuales poco se conoce— que agregó a sus sistemas de México, Monterrey, Puebla, y demás. La política, no obstante, jamás apuntó a la integración de una red única como la de AT&T y el consorcio Bell en Estados Unidos. Más bien, Mexicana prefirió “colonizar” por separado, caso por caso, cada ciudad y región a su alcance. Cuando veía que determinado lugar no

---

<sup>21</sup> Cuchí Espada, “La ciudad de México y la Compañía Telefónica Mexicana: la construcción de la red telefónica, 1881-1902”... en *op. cit.*



podía sostener el servicio lucrativamente, como Campeche en 1896, decidió cerrar la oficina central.<sup>22</sup>

Hubo, por consiguiente, servicio telefónico donde preexistía, real o potencial, no un interés cuanto la posibilidad de costear la oferta de Mexicana. Tal vez la estrechez de la demanda desincentivó que fuese factible el que otra empresa pudiera brindar un servicio más eficaz y barato. Al momento que se fundó la Compañía Nacional de Luz Eléctrica y fueron aprobados otros proyectos —al cabo nunca realizados como el de la Compañía Telefónica Nacional Mexicana, entre otros—,<sup>23</sup> acaso la Telefónica contaba con un verdadero poder de marca, no obstante los notorios desperfectos del servicio. Era la compañía fácil de reconocer, el sinónimo del “servicio telefónico”, que contaba con la experiencia en un mundo de novatos. No se presentó un reto estimable hasta que en 1903 apareció Josef Sitzenstatter.

El motivo de su viaje era representar la aspiración de un “sindicato inglés” que deseaba invertir en un sistema telefónico en la ciudad de México. Su identidad sigue en el misterio y, de todos modos, Inglaterra no contaba con una compañía telefónica con experiencia extranjera. Lo que se sabe es que Sitzenstatter trabajó en Suecia para la Stockholms Bell y

---

<sup>22</sup> En efecto, aparte del sistema del Distrito Federal, la Compañía Telefónica Mexicana administraba las de Guadalajara, Puebla, Oaxaca, Veracruz, Mérida, Progreso, Guanajuato, León, Querétaro, Zacatecas, San Luis Potosí, Monterrey y Saltillo, expansión obra tal vez de una campaña de adquisición de activos de empresas locales; Cárdenas de la Peña, *op. cit.*, pp. 38-40. En 1908 Compañía Telefónica y Telegráfica Mexicana, por su parte, tenía filiales en Guadalajara, León, Monterrey, Mérida, Progreso, Querétaro, Saltillo, San Luis Potosí, Tampico y Veracruz; Fernando Gil a Juan Bribiesca, 30 de marzo de 1910, en AHDF, *Teléfonos y telégrafos*, exp. 75 (1910), doc. 3, ff. 1-2.

<sup>23</sup> Éste fue impulsado por el ex gerente de Mexicana J. Edward Torbert; Cuchí Espada, *Catalogo...*, pp. 46-48. Asimismo deben considerarse los de Verger y Elguero, Albert E. Worswick y Prince H. Look; Verger y Elguero al ACM, 22 de enero de 1901, en AHDF, *Teléfonos y telégrafos*, exp. 59 (1901), doc. 1; Albert E. Worswick al ACM, 20 de noviembre de 1902, en *ibidem*, exp. 67 (1902), doc. 1; Prince H. Look al ACM, 3 de octubre de 1901, en *ibidem*, exp. 61 (1901), doc. 1.

presenció su desaparición. Su visita fue breve: tras obtener un par de contratos en México se embarcó a Londres y entabló comunicación con Henrik Tore Cedergren.<sup>24</sup>

Ahora bien, a la fecha, la Compañía General Telefónica de Estocolmo se había fusionado en la práctica con el para entonces poderoso fabricante de equipo telefónico, L. M. Ericsson. Dos años más tarde, Mexikanska Telefon AB Ericsson ponía los cimientos de un sistema paralelo al de Mexicana, mientras esta empresa pionera cerraba sus puertas, siquiera temporalmente, mientras experimentaba una transformación, que también sería la del mercado telefónico. Por fin, habría competencia.<sup>25</sup>

#### *IV. El cartel telefónico en la ciudad de México*

En 1905 la Compañía Telefónica Mexicana fue traspasada o vendida a la Boston Telephone Company, quizás como parte del proceso de reestructuración de American Telephone and Telegraph, que entonces libraba una quiebra casi inminente. La empresa adoptó una nueva razón social: Compañía Telefónica y Telegráfica Mexicana. Recogería el pequeño imperio de su antecesor y con una inyección de un millón de dólares afrontaría la demanda política de emprender la construcción de una red telefónica subterránea a la vez que lidiaría con la tremenda crisis financiera de 1905.<sup>26</sup> En virtud de su novatez, Ericsson no representaría una amenaza.

¿Qué llevó a lo que aparenta ser el abandono de Mexicana?

Las expectativas de la empresa al arribar a la ciudad de México pueden colegirse de aquel folleto que publicó a raíz de la inauguración del servicio. Prometía proporcionar,

---

<sup>24</sup> José Sitzenstatter y la SCOP, 18 de febrero de 1903, en AHDF, *Teléfonos. Mexicana y Ericsson*, exp. 16 (1903), doc. 9; contrato entre Sitzenstatter, Miguel Ángel de Quevedo y Enrique Fernández Castelló, 13 de marzo de 1903, en *ibidem*, exp. 13 (1903), doc. 2; Kuuse, “The Emerging Group, 1900-1918” en Attman *et al*, *op. cit*, tomo I, p. 183.

<sup>25</sup> *Ibidem*, p. 186.

<sup>26</sup> Cárdenas de la Peña, *op. cit*, p. 49; José Luis Ceceña, *México en la órbita imperial. Las empresas transnacionales*, Ediciones “El Caballito”, México, 1991, p. 93.

sobre todo a la comunidad mercantil y empresarial, un medio de comunicación muy veloz y confiable que facilitaría, ni más ni menos, la marcha de los negocios y la vigilancia de los empleados. Avalaba su credibilidad con el argumento de la exclusividad de su tecnología. Mexicana representaba a American Bell, y éste era la telefonía misma.

La recepción de la noticia al parecer no fue entusiasta, siquiera interesada. De entrada, el servicio recibió mala prensa. Se temía que la red ocasionaría problemas viales en la ciudad y que inclusive sería dañina a la población. Más adelante, empezaron los problemas políticos. En julio de 1881 el ayuntamiento capitalino había otorgado permiso *individual* a A. G. Greenwood —seguramente desconociendo su liga con Continental Telephone Company—, con la condición de que erigiera una red subterránea. La cesión a Mexicana no fue notificada al gobierno sino hasta 1883, cuando el municipio demandó una explicación y que los postes fuesen retirados de las calles. La empresa debió recurrir por primera vez a su abogado. Genaro Raigosa solicitó que el permiso a Greenwood fuese reinterpretado a favor de Mexicana, apelando a la enorme utilidad de la red existente. También aprovechaba la vaguedad del marco regulatorio imperante, que se limitaba a un reglamento federal que tan sólo delimitaba las jurisdicciones territoriales. Mexicana logró salvar su infraestructura aunque el reconocimiento legal de la empresa esperó hasta 1885.<sup>27</sup>

Así pues, en parte el mercado telefónico fue resultado de la imposición de la telefonía de Mexicana. Y esto no pudo por menos de generar problemas en el futuro, que se reavivaban cada vez que la empresa debía renovar su contrato. Si bien siempre logró que las negociaciones acabaran favorablemente y que los contratos extendieran la concesión

---

<sup>27</sup> Reglamento de Ferrocarriles, Telégrafos y Teléfonos, 16 de diciembre de 1881, en A. Sabas y Munguía, *Recopilación de leyes, decretos y providencias de los poderes legislativo y ejecutivo de la Unión, formada por la redacción del «Diario Oficial»*, Palacio Nacional, México, 1870-ss, tomo XXXVIII, pp. 346-347; Cuchí Espada, “La guerra de los postes. Autoridad y jurisdicciones federal y municipal en la fundación de la Compañía Telefónica Mexicana, 1881-1886”, en *Tzintzun*, número 26, Instituto de Investigaciones Históricas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Morelia, Julio-diciembre de 1997, pp. 58-80.

primero a doce años y en 1903 a treinta, el Ayuntamiento aprovechaba estas coyunturas vulnerables para extraer concesiones. En 1885, por ejemplo, logró que Mexicana prometiera construir una red subterránea; en 1890 forzó a la gerencia a invertir en la sustitución de líneas de alambres aéreos por cables, y en 1899 promulgó un reglamento de postes que obligaba a la Telefónica a identificar sus postes con un distintivo rojo a la vez que reglamentaba su altura y características físicas.<sup>28</sup>

La necesidad de contemporizar con la red llevó a que Mexicana debiera efectuar inversiones cuantiosas en respuesta a demandas extraeconómicas. Ante la escasez de demanda, o acaso ante su lento crecimiento, lo menos que necesitaba la firma era levantar una red inadecuada a sus necesidades. Al principio, las altas tarifas que imponía permitía costear lucrativamente el servicio. En efecto, entre 1882 y 1892 Mexicana construyó gran parte de su red básica por el centro de la ciudad de México. El costo, según escribió el gerente David Hobart, fue enorme: 700 mil dólares.<sup>29</sup> Poca gracia hacía a la Telefónica que las autoridades políticas condicionaran su estadía en el mercado a lo que la gerencia consideraba una nimiedad —como la apariencia estética de la capital—, ante todo cuando obviamente no existía una alternativa seria. La defensa desplegada fue exitosa, pero hubo de repercutir en las finanzas, lo mismo que los esfuerzos de expansión después de 1894, cuando el mercado capitalino aparentemente se saturó.

---

<sup>28</sup> David Hobart al ACM, 20 de marzo de 1891, en AHDF, *Teléfonos. Mexicana y Ericsson*, exp. 3 (1890), doc. 12; el reglamento se encuentra en AHDF, *Policía, Postes*, 1899. Con respecto de los distintivos de los postes telefónicos, véase Isauro de la Peña a Antonio Torres Torija, 17 de junio de 1899, en AHDF, *Policía. Postes*, exp. 13 (1898), doc. 34, ff. 1-2; número de postes: según Compañía Telefónica Mexicana al ACM, 27 de agosto de 1898, en *ibidem*, doc. 20, sumaban 542; para 1901 ya eran 590: James Menzies al ACM, 9 de enero de 1900, en *ibidem*, exp. 29 (1900), doc. 4. f. 1. Para 1903 la cifra había sobrepasado los 600.

<sup>29</sup> Hobart al ACM, 20 de marzo de 1891, en AHDF, *Teléfonos. Mexicana y Ericsson*, exp. 3 (1890), doc. 12, ff. 2-4.

Infortunadamente se desconoce, salvo a retazos, el estado financiero de Mexicana en aquellos años.<sup>30</sup> Lo único obvio es lo que manifiesta el crecimiento de la red antes de 1902. A lo largo de la última década del siglo XIX se aminoraron lo mismo el ritmo de crecimiento que la extensión espacial. Sin embargo, esto coincidió tanto con el reemplazo de los cables, el entierro de algunas líneas sitas en avenidas céntricas, la fusión de compañías regionales foráneas, y con la introducción de algunas innovaciones técnicas, como el circuito metálico, las líneas *duplex* y un conmutador de mayor capacidad. Esta expansión pudo responder al crecimiento de la demanda, pero un análisis de la cartera de clientes de entonces parece no sostener esta conclusión. En 1891 la red abarcaba a poco más de seiscientos domicilios; en 1902 el número había aumentado a apenas un millar. Se aprecia, sí, el incremento del número de giros accesibles por teléfono. De todos modos, al estudiar la cobertura telefónica, que puede conocerse gracias a la *Lista de suscriptores de Mexicana* y al *Directorio general de la ciudad de México* de Ruhland & Ahlschier, de 1891 y 1902 respectivamente, se advierte que junto a las zonas de mayor densidad como la avenida Oriente 8, donde había cuarenta y ocho edificios enlazados, en otras vías, como el eje de las calles Norte y Sur —de la plaza de Santiago a la calzada de Niño Perdido— se contaban a lo sumo treinta y uno; en realidad, la mayoría de las calles tenía poca densidad, menos de diez aparatos.

---

<sup>30</sup> En 1889 la empresa contaba con unos 800 suscriptores en la ciudad de México que si acaso le produjeron 52 800 pesos al año. Si tomamos en cuenta ya aludida depreciación del peso, la red capitalina tenía que generar ganancias millonarias para amortizar las inversiones. Cárdenas de la Peña alega que las ganancias de la empresa fueron del orden de los 12 100.19 dólares en ese año. Asimismo, el valor de la planta se estimaba en 346 727.36 pesos; se gastaba al año 20 460.94 pesos en insumos y 106 pesos en transporte. Para 1894, sin embargo, las ganancias generales habían descendido a 11 379 pesos y los gastos sumaban 58 mil, apenas menos de lo que redituaban los teléfonos instalados —904— en la capital mexicana en aquel año; Cárdenas de la Peña, *op. cit.*, pp. 37 y 40. Se basa en un informe de C. A. McLachlan, que calcula con base en una paridad del peso respecto del dólar de dos por uno.

Esto puede interpretarse de diversas maneras. En primer lugar, responde a la casualidad de erigir una infraestructura telefónica en una ciudad donde sus principales actividades políticas y económicas se concentraban en pocas vías céntricas. Asimismo, por otro lado, la política de la empresa la llevaba a buscar la demanda solvente donde fuese, aunque debiera ponderar la conveniencia de expandirse a las colonias de reciente fundación con el costo de otorgar el servicio. De hecho, las colonias del extrarradio, como Cuauhtémoc y Juárez, básicamente residenciales, tardaron en ver líneas y para 1902, la cobertura en Santa María de la Ribera y San Rafael fue exigua. Sin embargo, en segundo lugar, revela cuál pudo haber sido la forma como Mexicana llegó a costear su servicio. Me atrevo a sostener que la Telefónica empleaba los ingresos generados por las suscripciones en las zonas de alta densidad con el fin de compensar el coste de la cobertura en las de menor densidad relativa. Sólo así pudo sostener un servicio con una red tan cara, acaso demasiado grande para un mercado tan estrecho.

Llama la atención la estructura de pagos. Mexicana cobraba a sus clientes una mensualidad fija por disfrutar de un aparato y una línea. Y dicha estrategia, cabe señalar, la continuaron Ericsson y la Compañía Telefónica y Telegráfica Mexicana después de 1907. Lo interesante es que jamás hubiera ensayado a mayor escala lo que impuso a principios del Novecientos con los teléfonos públicos.<sup>31</sup> Las empresas cobraban por llamada una cantidad módica que se calculaba con arreglo al tiempo empleado. Esto permitía a las empresas adecuar potencialmente su capitalización a la intensidad del tráfico. ¿No lo hicieron por razones administrativas? No sé. El que Sitzenstatter lo propusiera en 1904 apunta a su

---

<sup>31</sup> Mexicana tenía ocho en todo el Distrito Federal en 1902; Ericsson once en 1910; respectivamente, Ruhland & Ahlschier, *op. cit.*, p. 365; Ericsson, *Directorio número 37, 1 de julio de 1910*, Imprenta Lacaud, México, 1910, p. 202.

factibilidad.<sup>32</sup> ¿Hubiera traído consigo costos adicionales? O, ¿temían ahuyentar a la clientela? La razón más razonable estribaría en que a semejanza de la estructura de la red misma, Mexicana subsidiaba a los abonados que no solían utilizar sus líneas con aquellos que no podían dejar de comunicarse por gusto o necesidad.

En todo caso, es probable que las utilidades de Mexicana no hubieran sido altas en este periodo y que ello hubiera influido en la reestructuración de 1904 a 1905. Tres acontecimientos la antecedieron. El inicio del siglo XX tomó a la economía mexicana en crisis financiera motivada por el gasto público —pese a los subejercicios del señor Limantour— y la constante depreciación de la moneda mexicana. Mexicana acaso hubiera podido lidiar con la situación de no haber sido por su dependencia de insumos importados valorados en moneda dura y por haber sido obligado a realizar inversiones inesperadas. En 1899 la red telefónica sufrió fuertes daños a causa de las fuertes lluvias otoñales; en 1901 fue notificado que la cuadra de la oficina central sería demolida con el objeto de edificar el nuevo teatro nacional. La mudanza debió haber sido costosísima, tanto que Pablo Martínez del Río, a la sazón abogado de Mexicana, aludió a ella como razón por la cual la Telefónica no podría invertir en una red subterránea al Cabildo insistir sobre esta exigencia en el marco de las negociaciones en curso para la renovación del contrato. Mientras tanto, el Ayuntamiento debatía un proyecto de un sistema de ductos subterráneos a donde se obligaría a las compañías eléctricas y de comunicaciones a introducir sus líneas. Aun cuando Mexicana colaboró en la investigación acerca de su viabilidad, en los primeros meses de 1903 vio empantanada la renegociación de su contrato. Esto coincidió con la

---

<sup>32</sup> Sitzenstatter y la SCOP, 27 de junio de 1904, en AHDF, *Teléfonos. Mexicana y Ericsson*, doc. 1. Efectivamente, la Cámara de Comercio cobraba su teléfono público por tiempo: Ruhland & Ahlschier, *op. cit.*, p. 638. En Suiza una llamada costaba 5 céntimos al abonado y 10 al particular por llamada de *cinco minutos*; en Alemania, la empresa estatal cobraba 250 francos por tráfico en línea de dos kilómetros y sobrepago de 62.50 por cada kilómetro; por su parte, el crédito luxemburgués era de 80 francos; Brault, *op. cit.*, pp. 241 y 249.

propuesta de Sitzenstatter...<sup>33</sup> La decreciente tasa de ganancias y una economía en declive, en suma, llevaron a reconsiderar insistir en la empresa.<sup>34</sup>

¿Temían los estadounidenses a Ericsson? Parece improbable. La empresa sueca carecía de toda experiencia en la operación de servicios, y menos aun en América. Consiguientemente, Mexicana bien pudo haber sido abandonada porque a la larga no fue rentable a corto plazo como estaba constituida. Necesitaba capital fresco y una organización más flexible. La Compañía Telefónica y Telegráfica Mexicana recibió nuevos recursos y realizó las inversiones para enfrentar la competencia. En cierto sentido, Ericsson le vino bien. La posibilidad de alternar servicios bien pudo expandir el mercado telefónico capitalino. Para 1910 tanto Ericsson como la CT&TM triplicaron la cobertura telefónica en la ciudad de México. Por otra parte, la empresa estadounidense absorbió las oficinas regionales y las mantuvo operando. Los años por venir brindaron oportunidades de crecimiento. Para 1908 logró el primer superávit en la historia de los intereses de Bell en México. En parte, se explicaba lo mismo por la administración de la empresa cuanto por el

---

<sup>33</sup> James Menzies al ACM, 21 de diciembre de 1899, en AHDF, *Policia. Postes*, exp. 29 (1899), doc. 4, f. 1; Pablo Martínez del Río al ACM, 19 de julio de 1902, en AHDF, *Teléfonos. Mexicana y Ericsson*, exp. 7 (1902), doc. 1; Ramón Macías e Isidro Díaz Lombardo al ACM, 20 de diciembre de 1901, en AHDF, *Teléfonos y Telégrafos*, exp. 61 (1901), doc. 5; Miguel Ángel de Quevedo al ACM, 20 de septiembre de 1902, en *ibidem*, exp. 61bis (1902), doc. 6, ff. 3-4. Fue necesario que la empresa mudara su oficina central a Arcos de San Agustín 8.

<sup>34</sup> Mis dudas aparte, la información que expone Cárdenas de la Peña para la década del noventa sustentarían tasas de utilidades en franco declive, pese al aumento de las inversiones. En los últimos cinco años del siglo, acaecieron cierres de estaciones, dos inspectores estadounidenses fueron despedidos, y el gerente Menzies hubo de negociar con la Secretaría de Hacienda una reducción de impuestos. Mexicana, por tanto, dejó de pagar dividendos a sus accionistas, en medio de las crisis financieras que azotaron a México entre 1900 y 1903. Hasta 1904 arrojaría ganancias importantes, superiores a los 100 mil pesos, pero a la sazón la empresa se reorganizaba. El aumento de costos, en suma, pudo haber sido causado por constantes inversiones en infraestructura incitadas por las demandas, no de la competencia sino de las autoridades políticas, al menos en la ciudad de México, sin cuya satisfacción la empresa no operaría sin obstáculos; *ibidem*, pp. 44 y 49.



hecho de que la economía citadina, pública y privada, había adoptado al sistema telefónico como un insumo y una metodología indispensables.<sup>35</sup>

#### *V. Comentario final*

La Compañía Telefónica Mexicana operó en un escenario donde intentó incidir con gran éxito. Puede decirse que ante su inexistencia, tuvo a bien inventar el mercado telefónico capitalino durante el periodo de finales del siglo XIX e inicios del XX. Lo moldeó por medio de una serie de medidas y de medios, de estrategias en una palabra, que los gerentes urdieron para alcanzar la meta última: la supremacía perdurable de la empresa en un ámbito urbano y mercantil, a tal grado que intentó obstruir el concurso de otros actores económicos interesados en ejercer el derecho a participar en el naciente negocio de las comunicaciones eléctricas.

Dichas estrategias, que conformaron la política corporativa de Mexicana, definieron a su vez la relación de la empresa con la autoridad municipal. No está de más afirmar que en cuanto al mercado telefónico, el Ayuntamiento de la ciudad de México fungió como una verdadera agencia reguladora que aplicó las facultades jurídicas del marco legal imperante con la finalidad de normar la conducta del abusivo actor. La futilidad de la lucha por regular a la empresa, o de obtener su colaboración, llevaría en parte, puede suponerse, a la preferencia por introducir opciones corporativas que se antojaban artificiales frente al

---

<sup>35</sup> En 1909 su abogado, Salvador M. Cansino, obtuvo una autorización gubernamental a financiarse mediante la emisión de bonos e hipotecas; Cárdenas de la Peña, *op. cit.*, p. 49. Este contrato se encuentra en el Archivo del Senado de la República, “Aprobación del contrato de la Compañía Telefónica y Telegráfica Mexicana para emitir garantías de su concesión y propiedades, bonos y obligaciones” en *XXIV Legislatura*, años 1908-1910, sección de archivos, libro 372, foja 203, exp. 16. También Cámara de Senadores, *Diario de los debates de la Cámara de Senadores del Congreso de los Estados Unidos Mexicanos, XXIV Legislatura*, septiembre de 1909 a mayo de 1910, Tipografía de la Oficina Impresora de Estampillas del Palacio Nacional, México, 1910, pp. 330-331.

“poder de marca” de la empresa estadounidense. En verdad, claramente nadie pudo penetrar la fortaleza que defendía Mexicana al menos hasta el arribo de Ericsson.

El triunfo fue postrero. El resultado fue la formación de un cartel que, en cierto sentido, posibilitó un mercado más o menos competido, por lo menos al comienzo. La razón de que ambos actores no adoptaran una política oligopólica bien pudo haber residido en el creciente, aunque tardío, atractivo de la telefonía entre los empresarios y demás demandantes del servicio. Si lo hicieron posteriormente se debió si acaso a circunstancias coyunturales engendradas por la crisis de 1910. Creador de la estructura monopólica del mercado telefónico, la política corporativa de Mexicana dejó, en todo caso, un legado que todavía se revela en que no podamos concebir en la actualidad un sistema telefónico, público o privado, si no es como un centro irradiador, único y autoritario, que dispensa sus bondades y rige las expectativas de la sociedad industrial.

### *Bibliografía*

#### *Fuentes documentales*

AHDF, ramo de postes, *Policía. Postes*, 77 expedientes.

AHDF, ramo de teléfonos y telégrafos, *Teléfonos y Telégrafos*, 79 expedientes.

AHDF, ramo de teléfonos y telégrafos, *Teléfonos. Mexicana y Ericsson*, 17 expedientes.

Archivo Legislativo y Memoria Histórica del Senado de la República, *XXIV Legislatura*, años 1908-1910, sección de archivos, libro 372, foja 203, exp. 16.

#### *Fuentes bibliográficas*

Attman, Artur; Kuuse, Jan; Olsson, Ulf; Jacobäus, Christian, *L. M. Ericsson. 100 Years*, Interbook Publisher's AB, Örebro, 1977, 3 vols.

- Bátiz Vázquez, José Antonio, y Enrique Canudas Sandoval, "Aspectos financieros y monetarios, 1880-1910", en Ciro F. S. Cardoso (coord.), *México en el siglo XIX, 1821-1910. Historia económica y de la estructura social*, Nueva Imagen, México, 1988.
- Brault, Julien, *Histoire de la téléphonie et de l'exploitation du téléphone en France et l'étranger*, G. Masson, París, 1890, 468p.
- Cámara de Senadores, *Diario de los debates de la Cámara de Senadores del Congreso de los Estados Unidos Mexicanos, XXIV Legislatura*, septiembre de 1909 a mayo de 1910, Tipografía de la Oficina Impresora de Estampillas del Palacio Nacional, México, 1910.
- Cárdenas de la Peña, Enrique, *Historia de las comunicaciones en México: el teléfono*, Secretaría de Comunicaciones y Transportes, México, 1987.
- Ceceña, José Luis, *México en la órbita imperial. Las empresas transnacionales*, Ediciones «El Caballito», México, 1991, 271p.
- Compañía Telefónica de México, *Compañía Telefónica de México, San Andrés num. 18*, Imprenta de Francisco Díaz de León, México, 1882, 8p.
- Compañía Telefónica Mexicana, *Contestación de la Compañía Telefónica Mexicana al alegato de buena prueba de los Sres. G. Lohse y Cía Sucesores en el juicio que siguen sobre la validez de los privilegios de 24 y 25 de Mayo de 1886. Pedimento del Sr. Promotor Fiscal y sentencia de Juzgado 1º de Distrito de esta Capital*, Imprenta de Francisco Díaz de León, México, 1888, 81p
- Compañía Telefónica Mexicana, *Directorio Telefónico de la Ciudad de México, Año de 1891*, Centro de Estudios de Historia de México-Condumex, México, 1987.
- Cuchí Espada, Víctor, «Cambio de costumbres o cómo ser moderno: comerciantes, Ayuntamiento y mercado telefónico en la ciudad de México, 1881-1905» en *Cuicuilco*,

nueva época, número 15, Escuela Nacional de Antropología e Historia, México, enero-abril de 1999, pp. 265-303.

Cuchí Espada, Víctor, *Catálogo de documentos de los ramos de Correos y de Telégrafos y Teléfonos del Archivo Histórico de la Ciudad de México*, tesis de licenciatura en Historia, Facultad de Filosofía y Letras-Universidad Nacional Autónoma de México, México, 1996, 334p.

Cuchí Espada, Víctor, «La ciudad de México y la Compañía Telefónica Mexicana: la construcción de la red telefónica, 1881-1902» en *Anuario de Espacios Urbanos. Historia, cultura, diseño*, Universidad Autónoma Metropolitana, plantel Azcapotzalco, México, 1999, pp. 117-158.

Cuchí Espada, Víctor, «La guerra de los postes. Autoridad y jurisdicciones federal y municipal en la fundación de la Compañía Telefónica Mexicana, 1881-1886», en *Tzintzun*, número 26, Instituto de Investigaciones Históricas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Morelia, Julio-diciembre de 1997, pp. 58-80.

Empresa de Teléfonos Ericsson, S.A., *Directorio número 37, 1 de julio de 1910*, Imprenta Lacaud, México, 1910, 431p.

Farley, Tom, *Telephone History*, <http://www.twi.ch/~sna/SU>.

Lipartito, Kenneth, «Cutthroat Competition, Corporate Strategy, and the Growth of Network Industries», en *Research on Technological Innovation, Management and Policy*, JAI Press Inc., sle, volumen 6, pp. 1-53.

Martin, Michèle, *Hello Central? Gender, Technology and Culture in the Formation of Telephone Systems*, McGill-Queen's University Press, Quebec, 1991.

Rodríguez Kuri, Ariel, *La experiencia olvidada: El Ayuntamiento de México: política y gobierno, 1876-1912*, Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco/Colegio de México, México, 1996, 301p.

Ruhland & Ahlschier, *Directorio General de la ciudad de México*, Ruhland & Ahlschier, México, 1901-1902.

Sabas y Munguía, A., *Recopilación de leyes, decretos y providencias de los poderes legislativo y ejecutivo de la Unión, formada por la redacción del «Diario Oficial»*, México, Palacio Nacional, 1870, tomo XXXVIII.

Veblen, Thorstein, *The Theory of Business Enterprise* [1904], <http://socserv2.socsci.mcmaster.ca>.