



Los años olvidados de Bibendum

La etapa americana de Michelin en Milltown

Diseño, ilustración y publicidad en las compañías del neumático (1900-1930)

Pablo Medrano Bigas

ADVERTIMENT. La consulta d'aquesta tesi queda condicionada a l'acceptació de les següents condicions d'ús: La difusió d'aquesta tesi per mitjà del servei TDX (www.tdx.cat) i a través del Dipòsit Digital de la UB (diposit.ub.edu) ha estat autoritzada pels titulars dels drets de propietat intel·lectual únicament per a usos privats emmarcats en activitats d'investigació i docència. No s'autoritza la seva reproducció amb finalitats de lucre ni la seva difusió i posada a disposició des d'un lloc aliè al servei TDX ni al Dipòsit Digital de la UB. No s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX o al Dipòsit Digital de la UB (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant al resum de presentació de la tesi com als seus continguts. En la utilització o cita de parts de la tesi és obligat indicar el nom de la persona autora.

ADVERTENCIA. La consulta de esta tesis queda condicionada a la aceptación de las siguientes condiciones de uso: La difusión de esta tesis por medio del servicio TDR (www.tdx.cat) y a través del Repositorio Digital de la UB (diposit.ub.edu) ha sido autorizada por los titulares de los derechos de propiedad intelectual únicamente para usos privados enmarcados en actividades de investigación y docencia. No se autoriza su reproducción con finalidades de lucro ni su difusión y puesta a disposición desde un sitio ajeno al servicio TDR o al Repositorio Digital de la UB. No se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR o al Repositorio Digital de la UB (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al resumen de presentación de la tesis como a sus contenidos. En la utilización o cita de partes de la tesis es obligado indicar el nombre de la persona autora.

WARNING. On having consulted this thesis you're accepting the following use conditions: Spreading this thesis by the TDX (www.tdx.cat) service and by the UB Digital Repository (diposit.ub.edu) has been authorized by the titular of the intellectual property rights only for private uses placed in investigation and teaching activities. Reproduction with lucrative aims is not authorized nor its spreading and availability from a site foreign to the TDX service or to the UB Digital Repository. Introducing its content in a window or frame foreign to the TDX service or to the UB Digital Repository is not authorized (framing). Those rights affect to the presentation summary of the thesis as well as to its contents. In the using or citation of parts of the thesis it's obliged to indicate the name of the author.

Los años olvidados de Bibendum

**LA ETAPA AMERICANA DE
MICHELIN EN MILLTOWN**

.....
Diseño, ilustración y publicidad
en las compañías del neumático
(1900-1930)

.....
Tesis Doctoral presentada por Pablo Medrano Bigas
Directora: Dra. Anna Calvera Sagué
Tutor: Dr. Carles Ameller Ferretjans

.....
Programa de Doctorado: Estudios Avanzados en Producciones Artísticas
Línea de Investigación: Investigación en Imagen y Diseño
Bienio 1990-1992

.....
Departament de Disseny i Imatge
Facultat de Belles Arts Sant Jordi
Universitat de Barcelona

.....
Barcelona, 2015
.....

IMÁGENES Y DERECHOS DE REPRODUCCIÓN.

Gran parte de las imágenes mostradas en la presente investigación pertenecen a instituciones, organizaciones y coleccionistas particulares que han autorizado su reproducción únicamente en la versión impresa, no estando permitida su utilización ni distribución en versiones digitales. Por tanto, los documentos digitales contienen imágenes que aparecen enmascaradas; para la correcta visualización de las fotografías e ilustraciones debe consultarse la versión impresa sobre papel.

Barcelona, junio de 2015.

EL FIN DE LA AVENTURA AMERICANA

Los últimos años de la década de los veinte marcaron el declive de la Michelin Tire Company. La filial estadounidense se vio superada tecnológicamente y comercialmente por sus rivales que, además, vieron la oportunidad de incrementar su presencia en Francia y en el resto de los territorios europeos. La casa madre de Clermont, consciente de la situación económica global y sus efectos sobre los distintos mercados en los que competía, optó por redireccionar las inversiones para apuntalar sus bastiones productivos y comerciales europeos y británicos visto que los esfuerzos e inversiones para sostener la aventura americana no daban los frutos esperados. La suerte de la fábrica de Milltown estaba ya echada.

1. Cuidando la retaguardia en Europa

El punto de inflexión que supuso la Primera Guerra Mundial afectó al escenario comercial en el que operaban las industrias del neumático. Si en los primeros años del siglo XX varias compañías europeas apostaron por la conquista de nuevos mercados —especialmente la aventura americana emprendida con desigual ambición, expectativas y fortuna por Michelin, Continental¹, Dunlop, Bergougnan o Pirelli—, tras la contienda se produjo un repliegue estratégico y una política de contención, un apuntalamiento de la presencia territorial en los enclaves históricamente propicios.

Esta actitud defensiva vino marcada fundamentalmente por dos factores. Por un lado, el enorme riesgo asumido en su momento en las operaciones de expansión internacional, apuestas financieras que demostraron una dudosa rentabilidad. Por otro, la pujanza de las marcas extranjeras que multiplicaron su presencia en el continente europeo, aprovechando la cuña que supuso el envío desde los Estados Unidos de tropas motorizadas con todo tipo de vehículos —motocicletas, coches, camionetas y camiones— calzados con neumáticos tecnológicamente avanzados de fabricantes como Goodyear, US Tires o BFGoodrich (figs. 1 y 2). El escenario postbélico en una Europa de vencedores y vencidos, deudora de la intervención americana, debilitada y en reconstrucción, era propicio para el desembarco de firmas foráneas y el fortalecimiento de las delegaciones comerciales anteriormente establecidas. La derrota de Alemania y sus aliados conllevó, además, la desactivación temporal del poderío de su industria del neumático y de los negocios de Continental, Excelsior, Phoenix, Peters Union o Liga, entre otras.

2. El ejemplo de Goodrich

La compañía de Akron inició en los años veinte un proceso de expansión internacional, centrando sus expectativas en Francia y Gran Bretaña. Sus primeros pasos en el país galo se iniciaron con la creación, a principios de siglo, de una agencia de importación y distribución encargada de ofrecer servicio a los coches americanos importados o a los turistas de paso que utilizaban llantas y neumáticos en el sistema de medidas anglosajón. La marca fue escalando posiciones –en un mercado dominado por Michelin, la filiales de Dunlop y de Continental y otras firmas como Bergougnan o Hutchinson– hasta que la decisión del Gobierno sobre la subida de los aranceles aplicados a productos foráneos hizo inviable proseguir con las importaciones y precipitó la decisión de fabricar sus productos sobre terreno francés.

La Société Française B. F. Goodrich se constituyó legalmente en julio de 1910, con Arthur H. Lumsden –director general de los negocios europeos de la firma– al frente y con sede en Colombes, en las afueras de París. En esa población se adquirió el moderno complejo industrial de un negocio en bancarrota y se procedió a la adecuación de las instalaciones bajo la supervisión de técnicos enviados desde Akron. La producción de los primeros neumáticos “franceses” de Goodrich se inició en diciembre de 1911 para surtir al mercado local y a los a países vecinos, entre ellos España, Italia, Suiza o Bélgica.²

En 1912 la casa madre americana BFGoodrich se fusionó con su rival Diamond Rubber, en ese momento uno de los fabricantes líderes del país en el sector del neumático y que se había dado a conocer en Francia con su participación en competiciones automovilísticas internacionales como la Copa Gordon-Bennet³. En 1912 Diamond insertó anuncios en la prensa europea demostrando su interés por ese mercado, una expansión que quedó truncada tras su venta a BFGoodrich ese mismo año (figs. 3-5).

Los negocios franceses de Goodrich se incrementaron gradualmente durante la Gran Guerra y en los siguientes años, como muestra el constante crecimiento de su plantilla: 102 obreros empleados en 1912; 150 en 1914; 291 en 1916; 266 en 1917; 450 en 1918 –año en el que contaba ya con diez sucursales en ciudades importantes–; 500 en 1919-1920. En enero de 1922 la fábrica reportaba una producción mensual de 850 cubiertas neumáticas, 450 cámaras de aire y 100 bandas macizas. En 1923 la producción francesa de la fábrica de Ford en Burdeos se abasteció de los neumáticos producidos en Colombes.⁴

La política de márketing y publicidad fue a la par; de los primeros anuncios por palabras en periódicos y pequeños módulos que acompañaron a la puesta en marcha de la producción francesa se pasó, a partir de 1917, a los anuncios ilustrados y a página entera firmados por reconocidos cartelistas e ilustradores como Jean d’Ylen (1886-1938), Maurice Neumont (1868-1930), Louis Maîtrejean (1895 -1947), Charles Putois, Roch, Basté, Raoul Guinot o Georges Hamel “Geo Ham” (1900-1972) y, en el mercado italiano, por el artista veronés afincado en Milán, Plinio Codognato (1878-1940) (figs. 6-19).

El ímpetu demostrado por Goodrich a finales de los años veinte declinó durante el inicio de la siguiente década debido a un progresivo desinterés y abandono de los esfuerzos comerciales de la delegación de la gerencia americana. En 1934, ya bajo el nombre de Goodrich-Colombes, la situación remontó al pasar el control a un equipo directivo local y autónomo.⁵

3. Demasiados frentes

Otras compañías estadounidenses, aunque con menor calado que el de BFGoodrich, apostaron por reforzar su presencia en Francia y conquistar otros mercados europeos. La conexión anglosajona y las condiciones del mercado británico jugaron un papel destacado en esa política. A partir de la entrada

en vigor del gravamen del 33,3 % sobre las importaciones, las empresas del sector del neumático foráneas vieron imposible continuar su actividad en Gran Bretaña. Como respuesta al nuevo escenario varias de ellas decidieron implantarse con fábrica propia o mediante acuerdos con fabricantes locales, sobre la base de sus preexistentes agencias importadoras y de distribución.

Michelin actuó de ese modo con la puesta en marcha de la fábrica de Stoke-on-Trent en 1927. Durante ese año y el siguiente las divisiones locales de distintas firmas extranjeras cambiaron de estatus, de agencias de importación y distribución a fabricantes: Goodyear Tyre & Rubber Co. (Great Britain) Ltd. a partir de 1927; Firestone Tyre & Rubber Co. Ltd. con fábrica en Brentford desde 1928; Pirelli Ltd. con fábrica en Burton-on-Trent desde 1929; Bergougnan Tyre Co. Ltd. fabricando, mediante un acuerdo con una industria local, los neumáticos “British Bergougnan” desde 1931... Un caso particular fue el de la firma India Tyre & Rubber Co. (Great Britain) Ltd., en principio filial de la India Tire & Rubber de Akron, Ohio. En 1929, tras la bancarrota de la casa madre americana, se constituyó en compañía independiente y se hizo cargo de los negocios y de la fábrica en Inchinnan, Escocia.

Estos centros de producción estaban encaminados a abastecer el competitivo escenario comercial británico pero también a convertirse en una lanzadera para surtir las diferentes agencias de los mercados europeos; de este modo se multiplicó la presencia de marcas como Goodyear, Firestone, US Tires o India. Varias firmas americanas de dimensiones menores como Fisk, General, Miller, Kelly-Springfield o Mohawk, entre otras, fueron también protagonistas –a través de sus respectivas agencias de importación– de este despliegue comercial en Europa, en países como España, Italia, Holanda, Alemania, Austria, Suecia, Finlandia... (figs. 20 y 21) El envite de las firmas de más allá del Atlántico por una porción del mercado continental fue especialmente intenso en Francia⁶, un mercado sometido además al despliegue realizado por compañías rivales vecinas, como la belga Englebert (figs. 22-29).

Oscar Englebert-Couderé (1837-1912) se inició en el sector al abrir, en 1868, un establecimiento de productos impermeabilizados y derivados del caucho en la Rue des Vennes de Liège. Debido a la creciente demanda decidió embarcarse en la fabricación de sus propios productos y, en 1877, puso en marcha su taller en un local de 2.000 m². Junto a Gabriël –uno de sus hermanos–, y su hijo Oscar (1866-1933) estableció en 1892 la Société O. Englebert Fils et Cie., la base para poner en marcha, en 1898, la factoría Englebert en Liège, Bélgica. En 1907 contaba con más de 500 trabajadores, y centros de producción en Givet (Francia) y Bussum (Holanda), así como de sedes de distribución en París y Bruselas. En Gran Bretaña importaba y distribuía para su venta a través de la sociedad Englebert Tyres, Ltd., y en los Estados Unidos estaba representada por el agente importador William Sanford Company de Filadelfia y, posteriormente en 1912, por la Englebert Tyre Co. de New York.⁷

La fábrica de Givet quedó destruida durante la Primera Guerra Mundial, por lo que Englebert surtía al mercado francés desde su factoría de Liège. En pleno proceso de crecimiento y expansión en el mercado francés creó en 1931 la Société Française du Pneu Englebert con sede en el número 2, Rue de Dreux, en París, y adquirió en 1936 una antigua fábrica de hilaturas en Clairoux, en el Departamento de Oise, transformándola en un centro de producción de cámaras de aire, operativa desde agosto de 1938; en el mismo mes del siguiente año se inició la fabricación de cubiertas neumáticas⁸. Entre 1920 y mediados de los años 30, Englebert realizó en Francia un importante despliegue comercial y publicitario –especialmente en prensa–, contando entre sus colaboradores con artistas e ilustradores como René Vincent (1879-1936), Henry Le Monnier (1893-1978), Geo Ham o Plinio Codognato, y derivando hacia el final de la década en una publicidad basada en composiciones dinámicas gráficas y fotográficas.

Para Michelin la implantación de firmas extranjeras y la alarmante pérdida de la cuota de mercado en territorios estratégicos y anteriormente hegemónicos supuso un toque de atención. La tendencia se recrudeció en los años cercanos a 1930 y el comienzo de la nueva década, cuando el estallido de la Gran Depresión volvió a sacudir el panorama. La respuesta de Michelin, con el cierre de la factoría de Milltown y el redireccionamiento de las inversiones para apuntalar sus bastiones productivos y comerciales europeos y británicos, intentó enderezar la situación.

4. Los últimos modelos americanos

Desde finales de 1923 el Michelin “Comfort Cord” o “Comfort Balloon”, de tecnología de cuerdas y de baja presión, se había convertido en el modelo estandarte de la filial americana. El dibujo de la suela “Tiger Grip” fue rediseñado, y de la disposición original se pasó a una triple nervadura central de la que emanaban lateralmente tacos de un corte que, gráficamente, recordaban a una letra C.

En febrero-marzo de 1927 Michelin lanzó en el mercado americano las cubiertas neumáticas denominadas “Supertread”, basadas en el diseño de una nueva banda de rodadura cuya patente fue solicitada el 30 de octubre de 1925 y concedida –con la referencia nº 69,322– a Jules Hauvette-Michelin el 26 de enero del año siguiente (figs. 30-33). Este modelo fue fabricado exclusivamente por la Michelin Tire Company mientras que, en Europa, la empresa apostaba por el “Confort Bibendum”, presentado a principios de 1927 y que, finalmente, no fue comercializado en los Estados Unidos. De todas maneras, un encarte publicitario de Michelin, insertado en enero de 1930 en la revista americana *Tires* –subtitulada en su cabecera como *The Trade Paper Of The Tire Industry*– anunciaba el lanzamiento del nuevo modelo de cubierta “Michelin Truck Tire” y la correspondiente cámara neumática “Super-Duty” pensados para vehículos de transporte, camiones y autobuses; el tipo de neumático mostrado correspondía al “Confort Bibendum”.

Así, a finales de la década y hasta el cese de la producción de la factoría de Milltown, el catálogo americano de Michelin –además de las cámaras de aire y otros accesorios– ofrecía una gama de neumáticos pensada para automóviles, autobuses y camiones, preparados para calzarse en las distintas medidas estandarizadas de llantas tipo *straight side* y también, en casos especiales, tipo *clincher*. La lista de los modelos y sus características (figs. 34 y 35) era la siguiente:

- **Michelin Fabric** (suela Universal Tread). Neumáticos clásicos de alta presión basados en la tecnología *fabric*, los más económicos y sencillos.
- **Michelin Cord** (suela Universal Tread). Neumáticos de alta presión basados en tecnología *cord*. Se ofrecían en formato “Regular” –medida estándar– y “Oversized” –sobredimensionados.
- **Michelin Comfort Balloon** (suela “Tiger Grip” y variante). Cubiertas de baja presión o *balloon* basadas en tecnología *cord*, pensadas para ruedas de pequeño diámetro y para reemplazar las habituales de alta presión sin cambiar la medida y el tipo de llanta utilizado.
- **Michelin Supertread** (suela “Supertread”). Neumáticos de alta y de baja presión basados en la tecnología *cord*. Las cubiertas para automóviles se ofrecían en dos calidades: el modelo “Standard”, en el que la cubierta estaba formada por cuatro capas de napas *cord* y el “Heavy Duty” en el que se empleaban seis capas. En cuanto a las cubiertas destinadas a camiones, vehículos pesados y de carga, los modelos Michelin “Heavy Duty Truck Tires” empleaban entre ocho y diez capas.

5. Neumáticos de primera y de segunda

Tras el fin de la Primera Guerra Mundial, los fabricantes de neumáticos iniciaron una práctica hasta entonces inédita: a su línea de neumáticos estándar, de marca reconocida, añadieron nuevas marcas de inferior calidad y menor precio con la intención de ofrecer un abanico de productos más amplio y competitivo. Firestone rompió el hielo en 1919 con la creación de los neumáticos Olfield; Goodyear creó la marca “Pathfinder” dos años más tarde. En 1926, convertida ya la iniciativa en una práctica habitual, las ventas de neumáticos de segunda línea constituía un porcentaje importante en los beneficios de las compañías del sector⁹.

A partir de 1927 la situación se complicó y recrudesció, apareciendo terceras y cuartas submarcas. Las compañías llegaban a ofrecer hasta seis grados de calidades en sus neumáticos de marca, y además una parte de la industria produjo por encargo neumáticos de marca privada –también en diferentes grados de calidad– para las emergentes empresas de venta por catálogo, cadenas de accesorios y estaciones de servicio controladas por compañías petrolíferas. Las grandes y medianas compañías utilizaron también a las firmas subsidiarias de cada grupo empresarial para ofrecer neumáticos más económicos: Fisk se valió de su control sobre Federal Rubber y Badger Rubber Works; Goodyear utilizó la Marathon Tire & Rubber –adquirida en 1926–, y BFGoodrich la Brunswick Tire y la Diamond Tire¹⁰.

Se creó una situación en la que las compañías de neumáticos competían en precio y calidades contra sus propios intereses, generando un clima enrarecido y de desconcierto en el consumidor, un estado de equilibrio incierto entre ventajas y desventajas similar a la que hoy en día podemos observar en ciertos bienes de consumo de reconocidas empresas que, además de marcar sus propios productos, fabrican artículos similares de marca blanca para mayoristas y grandes centros comerciales.

Una muestra de este escenario lo ejemplifica la comparación entre dos indicadores estándar, los neumáticos “All Weather Tread” (solid black line) de Goodyear y los “All State” (solid red line) de la cadena Sears Roebuck. Según datos de enero de 1927, los neumáticos “All State” de primera línea eran un 20 % más baratos que los de Goodyear, y esta diferencia se acentuaba hasta un 31 o 35 % en los “All State” de segunda línea... teniendo en cuenta que los neumáticos “All State” estaban fabricados por la propia Goodyear merced a un acuerdo firmado en mayo de 1926¹¹.

La profusión de marcas y calidades devino en una saturación de la oferta y en un escaparate confuso en el que el consumidor optaba para guiarse en su elección por un valor cuantificable: el precio. En parte, ese era el argumento aducido por Jules Hauvette-Michelin para criticar las “inadecuadas” prácticas comerciales del sector, una política que conducía a la depreciación del valor de las marcas firmemente establecidas y de la confianza del consumidor en la calidad de sus productos.

6. ¿Una sola calidad?

El caso de los neumáticos “Rutger” merece una atención especial. La Michelin Tire Company de Milltown, acuciada por la fuerte competencia de esos últimos años –traducida en un continuo descenso de los precios–, optó por producir una segunda línea de neumáticos y sus correspondientes cámaras de aire, creando una submarca más económica bautizada como “Rutger”¹². A finales de agosto de 1929 aparecieron las primeras inserciones publicitarias, ocupando un espacio dentro de los propios anuncios de los neumáticos Michelin; en éste se presentaba escuetamente el producto, junto a un listado de medidas y precios. De esta manera se podía constatar que, a igual medida y tipo de tecnología empleada en su construcción, las cubiertas “Rutger” eran, al menos, un 10 % más baratas, diferencia que superaba el

15 % en el caso de las cámaras de aire correspondientes (figs. 41 y 42). Los neumáticos “Rutger”, tras pocos meses de presencia en el mercado, dejaron de fabricarse hacia el primer cuatrimestre de 1930.

Esta era la primera ocasión reconocida en la que Michelin utilizaba una segunda línea de neumáticos, con una calidad acorde a un precio más económico, una práctica habitualmente ejercida sin complejos por sus competidores. El famoso lema de la firma francesa, “One quality only, the best”, que históricamente encabezaba sus anuncios en los distintos mercados –el europeo, el británico y el americano– quedaba aquí en entredicho en un momento coyunturalmente complicado (figs. 36-40). Curiosamente, en uno de los módulos publicitarios en prensa estadounidense de noviembre de 1929, se advertía:

“Nota: Michelin fabrica neumáticos de una sola calidad, solo la mejor. No tres o cuatro ‘calidades’ [!no dice nada de dos, que son las que Michelin ofrecía con los neumáticos Rutger!] que puedan confundir al automovilista”.¹³

En la política de una compañía multinacional independiente y poderosa como Michelin era inconcebible la posibilidad de perder su estatus, su identidad, rebajándose a fabricar neumáticos de segunda línea –como era común en el resto de la industria durante esa década–, y menos aún sin poder estampar su firma sobre el producto.

Esta situación de excepción volvería a repetirse en un contexto totalmente nuevo. Después de más de treinta años de ausencia –tras el cierre de la fábrica de Milltown y manteniendo posteriormente una reducida cuota de venta de neumáticos de importación–, Michelin regresó al mercado estadounidense mediante un acuerdo firmado en 1965 con la importante cadena distribuidora y de venta por catálogo Sears Roebuck. De este modo, rompiendo tabúes, se avino a producir neumáticos en Francia con la marca “All State” de Sears Roebuck, –del mismo modo en el que lo hacía, por ejemplo, la Armstrong Rubber Co.–, como parte de la estrategia para posicionarse de nuevo en territorio americano e introducir finalmente la tecnología de neumáticos radiales que revolucionó el sector.¹⁴

7. Mayoristas, minoristas... y Michelin

A finales de la década de 1920, los distintos agentes del mercado americano a través de los que se canalizaba las ventas de neumáticos eran: la industria del automóvil (bandas de recambio), las propias fábricas de neumáticos a través de venta directa, las tiendas controladas por las firmas de neumáticos, las tiendas y negocios independientes, los departamentos especializados de los grandes almacenes, las cadenas de tiendas de accesorios del automóvil, y las empresas de venta por catálogo o *mail-order* como Sears Roebuck y Montgomery Ward, grupo al que se unieron más tarde las tiendas y estaciones de servicio operadas por compañías petrolíferas.

Sumados los porcentajes de ventas totales de neumáticos para el mercado RE –Equipamiento de Reposición, en este caso incluyendo la venta de bandas de recambio– de los diferentes canales, se observa que en 1930 el 21,3 % de las ventas se realizaban a través de cadenas de tiendas de accesorios (13,8 %), empresas de venta por catálogo (4,5 %), estaciones de servicio y tiendas controladas por compañías petrolíferas (3 % en 1930 y 10,3 % en 1934). Se puede apreciar que más de una quinta parte de las ventas se daba a través de agentes nuevos o emergentes, frente al 75,9 % de las realizadas a través de los habituales tiendas independientes (68,6 % en 1930) y las tiendas propiedad o controladas por fabricantes del sector del neumático (7,3 %).

Si tenemos en cuenta que iniciados los años veinte cerca del 98 % de las ventas de RE se canalizaban a través de los negocios independientes –contrastando con el 68,6 % de 1930 o el 58 % de 1934–, observamos que gran parte de la cuota perdida se la repartieron las cadenas de tiendas de accesorios del automóvil, las de venta por catálogo y las compañías petrolíferas.¹⁵

La industria del neumático reaccionó de manera distinta frente al mordisco en su cuota de mercado. Las grandes firmas buscaron aliarse con los nuevos agentes y aprovechar, en una era de crisis y dificultades, las posibles oportunidades. Goodyear apostó en 1926 por surtir a Sears Roebuck –sus neumáticos marca “Justice” los fabricaban anteriormente Murray Rubber Co., Inland Rubber y Mason Rubber –; US Rubber absorbió a sus competidoras Gillette Rubber y Samson, y con ellas el contrato que las unía como proveedoras –junto a otras como Mansfield y Kenyon– de Montgomery Ward desde 1927. Al igual que US Rubber, BFGoodrich fabricó neumáticos de la marca “Atlas” para la Atlas Supply Corp., división de la Standard Oil Company, y firmó también acuerdos similares con Montgomery Ward.

Firestone no consiguió ningún contrato sustancial, por lo que reaccionó potenciando su red comercial; en 1928 implantó cerca de un centenar de tiendas controladas directamente por la compañía, cifra que se incrementó notablemente en los tres años siguientes¹⁶. Según Leigh (1936), la política llevada a cabo por las “Big Four” se explica en las siguientes cifras de tiendas minoristas propiedad de cada compañía operativas en el año 1930: 350 establecimientos de Firestone (tan solo cuatro en 1926); 164 de Goodyear; 163 de BFGoodrich y 35 de US Rubber. A estas cantidades se sumarían las 200 tiendas –aunque de pequeña capacidad– de la filial americana de Dunlop, las 25 de General y las cerca de 135 operadas por otras firmas¹⁷. De modo paralelo, reforzando con nuevos contratos y adhesiones su red de establecimientos asociados, actuaron ciertas medianas y pequeñas compañías, como Michelin.

También cabe añadir la feroz disputa entre las distintas compañías de neumáticos por los dos mercados –OE, Equipamiento Original, y RE, Equipamiento de Reposición– en los últimos años de la década. En 1926 las “Big Four” –United States Rubber, Goodyear, BFGoodrich y Firestone– copaban el 56,6 % de las ventas totales, destacando el 80 % del mercado de OE, mientras que el resto de medianas y pequeñas compañías, con un porcentaje de ventas del 43,2 %, las superaban en el mercado RE con un 52,5 %. Apenas cuatro años después, en 1930, la hegemonía de los líderes de la industria se hizo patente, acaparando el 75 % de las ventas totales, con un 92 % de OE y un 69,1 % de RE.¹⁸

El escenario en el que competía Michelin y el resto de las empresas del sector se fue estrechando. A pesar de ciertos mensajes tranquilizadores y optimistas notas de prensa publicadas en 1927 –“La Michelin Tire Co. de Milltown está operando al máximo de sus capacidad productiva de cubiertas y cámaras de aire”¹⁹–, quedaba muy atrás 1925, año en el que la compañía se encontraba en su momento de mayor actividad produciendo diariamente 4.500 cubiertas neumáticas y 15.000 cámaras de aire²⁰.

Con el fin de fidelizar a los negocios mejor situados en ciudades y localidades estratégicas, las pequeñas y medianas compañías les otorgaban privilegios, franquicias exclusivas, asistencia en el marketing y la publicidad en los medios locales, descuentos y una política de protección y control de precios. De acuerdo con Leigh (1936), esta protección de las redes de establecimientos asociados permitió que “el volumen de ventas de estas industrias se mantuviera, pero sacrificando los beneficios. Sin duda alguna, la protección otorgada a estos negocios durante este período crítico [y la inversión realizada para mantenerla] fue una de las causas de la desfavorable situación financiera que sufrieron las pequeñas compañías del sector del neumático”²¹.

Ante el panorama y la posibilidad de perder paulatinamente presencia en el mercado, la Michelin Tire Company de Milltown inició en 1927 una campaña de captación de nuevos negocios para asociarlos a su red de establecimientos. Pero de resultados de la creciente competencia y recrudecimiento de la guerra de precios tuvo que realizar concesiones para firmar acuerdos, no siempre en los términos favorables que le interesaban. Esta incómoda situación en la que la batuta del negocio no la llevaba el fabricante sino los distribuidores mayoristas y minoristas era nueva para Michelin, acostumbrado históricamente desde sus baluartes europeos a controlar y dirigir su destino, marcar una política de ventas y precios, en fin, a imponer sus condiciones desde una posición de privilegio.

El 10 de septiembre de 1930 Jules Hauvette-Michelin realizó unas declaraciones a la prensa, explicando los motivos del cese del negocio y el cierre definitivo de la fábrica de Milltown:

“Hemos constatado que el precio es hoy en día el factor decisivo a la hora de conseguir ventas. Parece que, en su lucha, los fabricantes han olvidado apostar por la calidad del producto a pesar de la demanda decreciente, y prefieren aumentar su volumen de negocio a base de reducir los precios, hasta tal punto que no existe margen de beneficio ni para el fabricante ni para el comercio minorista. La industria en general lleva operando con pérdidas durante los primeros seis meses de este año, debido a las ventas por debajo del precio de coste y a la multiplicación por parte de los fabricantes del número de marcas y calidades en un insostenible esfuerzo económico para incentivar la baja demanda del mercado”.²²

“Cesamos nuestras operaciones debido a que las condiciones imperantes en el sector del neumático hacen imposible reanudar la producción con una mínima esperanza de éxito. Los negocios minoristas independientes están disminuyendo, mientras que la lucha por el volumen de ventas de neumáticos se está librando entre dos facciones: por un lado las cadenas de tiendas de accesorios y las estaciones de servicio de las petroleras y, por el otro, las distintas cadenas de tiendas minoristas controladas por cada firma de neumáticos”.²³

8. Avances tecnológicos y guerra de precios

La desaceleración en la fabricación de cubiertas neumáticas por parte de la industria estadounidense del sector hasta el récord negativo de 1932, ya en plena Depresión, puede visualizarse en los siguientes datos: 2.400.000 cubiertas en el año 1910; 12.000.000 cubiertas en 1915; 32.400.000 cubiertas en 1920; 58.780.000 cubiertas en 1925; 50.970.000 en 1930; y 40.090.000 en 1932²⁴. Según explicaba una noticia publicada en el periódico *The Wall Street Journal*, las cifras de venta de neumáticos fabricados en los Estados Unidos durante los primeros siete meses de 1930 eran un 24% inferiores a las presentadas en el mismo período del año anterior, mucho menores de las esperadas²⁵.

Un factor determinante en la crisis fue el paulatino incremento en la vida útil del neumático, merced a los constantes cambios y avances tecnológicos en los componentes químicos –aceleradores, reforzantes, antioxidantes– y materias empleados en los procesos de producción, en la eficacia de la maquinaria y en los aportes especialmente significativos de la tecnología *cord* y su aplicación en los neumáticos de baja presión. Si atendemos a las estadísticas una cubierta neumática ofrecía una vida útil inferior a los nueve meses y 3.000 km en 1910; 10 meses y 3.500 km en 1915; 15 meses y 5.000 km en 1920; 19 meses y 10.000 km en 1925 y cerca de 30 meses y más de 15.000 km en 1930. Entre 1910 y 1930 se había triplicado la duración estimada del neumático y quintuplicado la cifra del kilometraje ofrecido.²⁶

Esta longevidad se beneficiaba también de la mejora de las carreteras, de la mecánica de los vehículos y de los cada vez menos frecuentes pinchazos, y se traducía en un menor número de neumáticos consumidos anualmente por cada vehículo. La cifra estimada de cubiertas neumáticas de reposición requeridas anualmente por un solo automóvil –un coche nuevo, registrado justo en el año anterior– era de 4,88 unidades en 1910; 2,59 u. en 1920; 2,16 u. en 1925 y 1,44 u. en 1930. Entre 1910 y 1930 la necesidad de renovar los neumáticos tras el primer año de uso se había reducido a casi una cuarta parte.²⁷

Las mejoras tecnológicas y la fuerte competencia entre las numerosas compañías ponía a disposición del consumidor mejores neumáticos a precios cada vez más económicos. El gráfico de la evolución de los precios a lo largo de las primeras décadas del siglo XX nos ofrece una curva marcadamente descendente. Por poner un ejemplo –asumiendo la dificultad que supone comparar productos de tecnologías y prestaciones bien diferentes–, “una sola cubierta neumática estándar para un modelo básico de pasajeros como el coche Ford costaba en 1909 unos \$35,05. Veinte años más tarde, en 1929, una cubierta equivalente pero netamente mejorada se ofrecía por \$7,45”²⁸.

La franja de 1927-1928 marcó un cambio sustancial en la política de precios imperante hasta entonces en el mercado americano. La decisión de los baremos a aplicar venía marcada tradicionalmente por la cúpula formada por las “Big Four”, especialmente por Goodyear, BFGoodrich y Firestone, mientras que US Rubber se mantenía en un segundo plano. Cada movimiento de precios iniciado por una de las partes era seguido por el resto, en un ajuste continuo marcado por la rivalidad, la competencia y también por acuerdos tácitos de obligado seguimiento por parte del resto de firmas del sector. Esta fluctuación seguía ciertos ritmos; en general los cambios en el precio se sucedían dos veces al año, y gozaban de una relativa estabilidad en los períodos intermedios: en otoño –cuando se iniciaban los pedidos de los minoristas– y en la primavera siguiente –cuando expiraba la garantía sobre la invariabilidad del precio–, y se aplicaban sobre la lista de precios al consumidor facilitada por el fabricante²⁹.

Una situación similar era la que históricamente Michelin había protagonizado en el mercado europeo en enconadas batallas con distintas compañías, especialmente la alemana Continental y la británica Dunlop y sus distintas filiales en el extranjero. Pero si en el Viejo Continente lo hacía desde su posición en el podio, desde un liderazgo reforzado a lo largo de años de actividad, en territorio estadounidense no tenía voz ni voto en las decisiones importantes del sector. Michelin no marcaba el paso.

Con la entrada de los nuevos grandes distribuidores –venta por catálogo, cadena de tiendas de accesorios y posteriormente compañías petrolíferas– el panorama cambió por completo, sumado al descenso del poder adquisitivo del consumidor y a la disminución considerable de la fabricación y venta de los propios vehículos. En el sector del neumático se evidenciaron los problemas: los precios fluctuantes y a la baja, un mercado saturado y en desfase por exceso en la capacidad de producción con la consiguiente acumulación de stocks, un descenso de los márgenes de beneficio hasta por debajo del límite, y una política arriesgada de protección de los comercios minoristas... En el caso de Michelin, la baja demanda y la guerra de precios que se desató a partir de 1927 tuvo su respuesta directa en las iniciativas agresivas y desesperadas desplegada por su red de comercios asociados para atraer al cliente con descuentos y todo tipo de facilidades de pago, como la venta a plazos³⁰.

Es sintomático también el que Michelin suscribiera un acuerdo a principios de marzo con la empresa Standard Stores Inc. una importante cadena de tiendas de accesorios que ofertaba también la venta por catálogo, previsiblemente para saldar sus stocks de una manera global y eficaz. Las oficinas y almacenes principales de la Standard Stores Inc. estaban ubicados en Boston, desde donde surtían a las diferentes

tiendas distribuidas en una veintena de poblaciones del área de New England. Mediante el acuerdo, los neumáticos Michelin pasaban a engrosar el listado de productos disponibles, una más de las importantes marcas de recambios y accesorios del automóvil que convivían con los aparatos eléctricos y radiofónicos –“Atwater-Kent”, “Majestic” (Grigsby-Grunow Corp), “Sparton” (Sparks Withington), “Stromberg-Carlson” o “Philco”– que usualmente se comercializaban en este tipo de negocios.³¹

Este *modus operandi* parece que se constituyó en directriz estratégica. Así se puede constatar en el anuncio insertado también en marzo de 1930 en el periódico local *The Free-Lance Star* de Fredericksburg, en el que se explicaba la disponibilidad de los neumáticos Michelin en la cadena de estaciones de servicio dispensadoras de combustible y las tiendas adjuntas operada por Harvey System en el Estado de Virginia “a un precio de *mail order*, igual al que usted paga por un neumático de Sears Roebuck” (fig. 43). En el verano de 1932, en el momento de su adquisición por parte de la firma petrolífera American Oil Company-AMOCO, la red de Harvey System contaba con dieciséis gasolineras funcionando cada una en una población distinta del Estado de Virginia³².

A principios de abril de 1930, dos semanas antes del anuncio oficial del cierre de la fábrica, ciertos distribuidores optaron por saldar las existencias de sus neumáticos Michelin, con ofertas de ventas tipo “2x1” –dos cubierta neumáticas por el precio de una– y la posibilidad de, añadiendo un céntimo más, comprar también dos cámaras de aire por el precio de una (figs. 44-47).

9. Supervivientes, heridos en combate y desaparecidos

La profunda y persistente sacudida que sufrió el sector de la industria del neumático no afectó por igual a todas las compañías. Los líderes del mercado contaban con una enorme estructura y capacidad financiera y lograron sortear la situación y las severas pérdidas que se sucedieron entre 1929 y 1934. El resto de medianas y pequeñas empresas presentaba un panorama heterogéneo en cuanto a políticas, capital y volumen de negocio; encararon la crisis dependiendo de numerosos factores y sufrieron sus consecuencias en mayor o menor medida. Unas consiguieron aprovechar una estructura dimensionada que les confería agilidad y cierta capacidad rápida de adaptación a los continuos cambios; otras salieron debilitadas de sus batallas y fueron absorbidas por sus competidores y, finalmente, una gran cantidad de firmas simplemente desaparecieron.

Las grandes compañías, por supuesto, se aprovecharon del escenario para reforzar su posición, invirtiendo en la adquisición de varios de los más apetecibles rivales históricos que se encontraban agonizantes y en manos de acreedores o grupos inversores, generando con ello un proceso de concentración inusitado³³. BFGoodrich compró Miller Rubber en 1930 y Hood Rubber en 1939; United States Rubber adquirió Gillette Rubber en 1930, Samson Tire & Rubber (creada en 1918) en 1931 y una debilitada Fisk Rubber en 1940; Goodyear compró Kelly-Springfield en 1935³⁴; y General Tire compró Yale Tire & Rubber en 1931 y, más tarde, India Tire & Rubber.

Si analizamos la evolución del número de compañías del sector de la industria del neumático a lo largo de una franja temporal, entre 1919 y 1933, las cifras son esclarecedoras y contundentes: 190 compañías (200 fábricas) en 1919; 160 compañías (178 fábricas) en 1921; 97 compañías (126 fábricas) en 1925; 62 compañías (91 fábricas) en 1929; y 35 compañías (44 fábricas) en 1933³⁵.

La historia de la industria del neumático ha discurrido siempre, como no podía ser de otro modo, en paralelo a la de la industria del automóvil. El fenómeno de selección, supervivencia y concentración

arroja datos concluyentes también en ese sector: El número de compañías embarcadas en la producción real de automóviles de pasajeros entre 1903 y 1926 era de 181; en 1926, de éstas solo continuaban activas en el negocio 44 firmas; en 1949 la cifra se redujo a nueve³⁶.

El caso de la filial americana de Michelin fue singular pues, aunque sufrió en sus carnes estos movimientos del mercado y sus políticas de ajuste y concentración, no entró en bancarrota como les sucedió a varios de sus competidores –pues contaba con el aval y el respaldo de la casa madre francesa–, sencillamente puso fin a sus actividades en un escenario nada propicio a sus intereses.

Precisamente sobre la inestabilidad del negocio en tierras americanas versaban una serie de reseñas publicadas entre 1928 y 1929 en *Bibendum*, la revista corporativa francesa de Michelin. En ellas se dibujaba un panorama lúgubre, detallando las pérdidas sufridas por una lista representativa de las grandes y medianas compañías del sector:

“Los beneficios de Goodyear a la baja: Las agencias financieras americanas señalan que los beneficios de Goodyear durante el primer trimestre de 1928 son sensiblemente inferiores a los del primer trimestre del año 1927. Esta bajada llega al 30%. Las previsiones para el segundo trimestre son pésimas, teniendo en cuenta que los dividendos del primer trimestre han bajado al \$3 o \$3,50 por acción, contra la cifra de \$4,91 del año anterior.”³⁷

“BFGoodrich Co. Anuncian que este año no podrán repartir dividendos superiores a los \$1,50 por acción, mientras que en el ejercicio anterior la cifra fue de \$15,44.

Fisk. Anuncian una pérdida neta de \$8.791.251 (más de 220 millones de francos).

U. S. Han sufrido pérdidas aún más importantes, \$10.780.000 (270 millones de francos).

Miller. Tienen \$3.431.901 de déficit.

Kelly Springfield. Tienen \$2.490.512 de déficit.

Ajax. Tienen \$2.063.956 de déficit.

Hood. Tienen \$1.478.104 de déficit.”³⁸

No deja de ser curioso que, en el global de los números publicados de la revista, apenas se menciona –y cuando se hace es de forma soslayada y en temas meramente anecdóticos– a la Michelin Tire Company de Milltown, un síntoma evidente de su precaria situación.

10. Inversiones estratégicas

La franja de 1926-1930 fue un período de constantes inversiones del grupo Michelin en Francia y en los diferentes bastiones estratégicos, necesarias para hacer frente a esos años de fuerte competencia, recesión e incertidumbre, que desembocaron en la profunda crisis de la década de los años treinta.

Entre estas inversiones destaca el inicio de la construcción a finales de 1926 de la primera fábrica de Michelin en Gran Bretaña, concretamente en la localidad de Stoke-on-Trent, en el condado de North Staffordshire; un año más tarde inició la actividad. La decisión de establecer una unidad productiva en territorio británico –un mercado hasta entonces surtido de neumáticos Michelin provenientes de Italia y Francia– se tomó tras la imposición de las tasas aduaneras establecidas en mayo de 1926 por la Administración del Reino Unido, gravando con un 33,3% no solo la importación de automóviles, sino de

sus componentes, incluidos los neumáticos. Esta situación, similar a la que provocó el nacimiento de la filial americana de Milltown, no solo encarecía el producto, sino que obligaba a los competidores no británicos de Michelin –como sucedía con Goodyear o Pirelli– a considerar la implantación de sus propias fábricas. Ante el nuevo escenario, Michelin no podía quedarse atrás.³⁹

En Italia se puso también en marcha en 1926 la factoría de Trento, dedicada a producir hilaturas para proveer a la histórica fábrica de Turín de las napas de cuerdas necesarias en la elaboración de los neumáticos de tecnología *cord*. Para obtener mayor presencia en el históricamente difícil mercado alemán, Michelin adquiere en marzo de 1926 las antiguas instalaciones de la firma local del sector Ludwig Ganz, en Maguncia, aunque no consta que la pusiera en funcionamiento⁴⁰. En 1930 se materializó la fábrica de Karlsruhe, reforzando la posición de Michelin en el territorio, dominado por Continental y en pugna con la belga Englebert que, un año antes, había instalado una planta de producción en la ciudad de Aachen⁴¹. La casa madre francesa, además, asumió un gran esfuerzo con la apuesta por cuadruplicar, a partir de 1924, el volumen de las instalaciones originales de Cataroux en Clermont-Ferrand.

Entre 1923 y 1924 se inició un proyecto de cultivo del caucho en Extremo Oriente, con la intención de paliar o poner fin al control férreo que sobre éste ejercían los mercados financieros británicos. Michelin instaló una oficina comercial en Singapur para la compra directa in situ de la materia prima y, tras visitar distintas plantaciones, creó una explotación experimental en Indochina, denominada Benco. Entre 1925 y 1930 Michelin puso en marcha las concesiones de Dau-Tiêng –cerca de 9.000 ha.– y Phu-Riêng en Cochinchina –en el cantón de Thuân-Loi, la actual Vietnam, con 5.500 ha.–, con unos resultados muy alejados de los esperados y que obligaron a anular los planes de explotación de la nueva concesión (70.000 ha) otorgada a Michelin en Indochina. Otra tentativa fallida supuso la gestión de la plantación (150.000 ha) que desde 1928 operaba la firma francesa en Amazonia⁴². Las inversiones en este sentido estaban planificadas para generar resultados a largo plazo.⁴³

Control de la materia prima, fortalecimiento de los enclaves estratégicos europeos... los planes de inversión continuada en Milltown para revertir una situación realmente complicada quedaron en un segundo plano, más tarde relegados y finalmente cancelados con el recrudecimiento de la Gran Depresión y el debilitamiento financiero del grupo Michelin.

Tal como explicaba François Michelin (1926), nieto del fundador Édouard Michelin y al frente de la sociedad desde 1959 y hasta 1999, en una entrevista publicada en 1982:

“Estuvimos al borde de la quiebra en 1930. Por la simple razón de que nuestros productos no eran los mejores. (...) Si tu producto es el que ofrece mayores prestaciones y el más barato, puedes hacer frente a todos los problemas. Esto implica que, para fabricar los mejores neumáticos, todas las fuerzas de la compañía deben concentrarse en ese único objetivo.”⁴⁴

11. Crónica de un cierre anunciado

La sucesión de los hechos que marcaron la agenda del desmantelamiento de la filial americana de Michelin puede seguirse de manera detallada en las sucesivas crónicas publicadas en la prensa local de la época. Numerosos rumores apuntaban, ya desde mediados de 1929, a las supuestas ofertas de compra de la fábrica de Milltown realizadas por parte de distintas grandes corporaciones. Por un lado sonaba el nombre de Henry Ford, quizás con la necesidad de abrir nuevas líneas de producción de automóviles o de consolidar definitivamente la apuesta por la fabricación de sus propios neumáticos⁴⁵ hasta el

momento suministrados por distintas compañías con contratos estratégicos de EO, especialmente Firestone. Por otro, se barajaba la posibilidad de que una de las cuatro grandes dominadoras del mercado, posiblemente BFGoodrich, sumara una nueva factoría a su lista de centros de producción. Finalmente se añadía a la lista de pretendientes la empresa de venta por catálogo de accesorios del automóvil Sears Roebuck & Co., embarcada en un ambicioso proceso de expansión. Todas las especulaciones fueron tajantemente desmentidas por Michelin⁴⁶.

Lo cierto es que, a principios de octubre de 1929, la prensa americana recogió distintas declaraciones de Jules Hauvette-Michelin exponiendo los planes previstos a corto y medio plazo para la fábrica y sus trabajadores. En cuanto a estos últimos, las medidas adoptadas apuntaban a una racionalización de la producción, limitándose ésta a un solo turno diario de ocho horas y a la necesidad de reducir la plantilla, eliminando a 200 obreros. Estos despidos estaba previsto hacerlos entre los empleados de menor antigüedad o bajo contrato temporal aunque, según apuntaban los rumores –convenientemente desmentidos–, en las listas estaban incluidos varios de los más veteranos, algunos de los cuales se habían incorporado ya en tiempos de la International Automobile & Vehicle Tire Company⁴⁷.

El departamento de producción y sus ingenieros, por su parte, estaba madurando los planes para una profunda transformación en los procesos productivos y la renovación de la maquinaria obsoleta. En este sentido, por ejemplo, se proponía actuar especialmente en el proceso de fabricación de los grandes neumáticos para vehículos de transporte y camiones; la superposición de las numerosas capas de napas de cuerdas que conformaba el armazón o carcasa de las cubiertas neumáticas –entre ocho y diez e incluso más en algunos casos– se realizaba hasta entonces de forma manual, y se pretendía optimizar el trabajo y la calidad de los resultados de un modo mecanizado y automático eliminando, además, la necesidad de mano de obra y sus costes. También se planificaba aplicar estos avances en otras fases de la producción, como en la de vulcanización y curado; mediante la nueva maquinaria y el uso de los agentes químicos vulcanizantes de nueva generación se podía ahorrar hasta un 25% del tiempo que hasta entonces se invertía en el proceso. También se especuló con la inmediata compra de una nueva calandra de cuatro cilindros capaz de elaborar adecuadamente las napas de cuerdas paralelas necesarias en la construcción de los neumáticos más modernos⁴⁸.

Esta maquinaria y las distintas líneas de producción demandaban también la remodelación de las instalaciones existentes y la probable necesidad de ampliarlas en una o más naves. Toda la operación estaría comandada por el equipo directivo y técnico a cargo de Jules Hauvette-Michelin, al que se sumaron dos supervisores para estudiar la implementación de los planes: enviado directamente a América desde la sede central francesa, H. M. Laloux, ingeniero jefe del departamento de ingeniería de Michelin en Europa –a cargo también de las actuaciones en la fábrica inglesa de Stoke-on-Trent y en la italiana de Turín–, y de un reputado directivo venido desde Akron, experto en la organización de factorías del sector del neumático y especializado en el perfeccionamiento de los métodos de fabricación y el ahorro de trabajo sin afectar a la calidad del producto⁴⁹.

Al menos estos eran los argumentos expresados y vertidos en las crónicas periodísticas. Es posible y más que probable que, en realidad, estos asesores y el *staff* de Michelin estuvieran planificando y estudiando no la viabilidad del proyecto, sino la manera de gestionar eficazmente un proceso de cierre, de finalización de la producción y de clausura de las instalaciones, lanzando a través de los medios un mensaje tranquilizador y de esperanza a los empleados y a la comunidad de Milltown.

12. El cese de la actividad

La mañana del 25 de abril de 1930, Jules Hauvette-Michelin anunció públicamente el cese de la producción y el cierre de la fábrica al acabar el mes, aunque dejó abierta la posibilidad de una reanudación si las condiciones imperantes en el sector daban el giro adecuado⁵⁰. La decisión no cogió por sorpresa a nadie, era el desenlace temido tras meses de incertidumbre y una paulatina pero progresiva disminución de la actividad. La posibilidad de una reanudación, sin embargo, era difícil de creer teniendo en cuenta que en los días siguientes al comunicado se procedió a desmontar las dos calandras de la fábrica –con destino a sus centros productivos de Francia y Alemania– y a vender parte de los vehículos de la empresa, además del regreso a su país natal de parte de la plantilla de origen galo.⁵¹

En los meses anteriores, Michelin había mantenido una plantilla de 700 personas, cifra que disminuyó hasta los 300 trabajadores ocupados en el momento del cierre (fig. 52). El caso de Michelin y el de su personal –consciente de este entorno de crisis general– era también el de gran parte de los negocios de este sector y del resto, azotados por la debacle bursátil y financiera iniciada en octubre de 1929 y sus consecuencias en la economía americana y global.

El 17 de julio de 1930 la dirección de la Michelin Tire Company de Milltown, respondiendo a la presión ejercida por parte de los desempleados, acordó negociar el pago de unas indemnizaciones que sumaban un total de cerca de \$700.000⁵². Los beneficiados fueron los últimos 700 trabajadores de contrato antiguo que, durante su ejercicio profesional, habían recibido cada año un incentivo acumulable, contabilizándose una media de \$1,000 por persona. Según lo acordado, el montante sería efectivo tras su desvinculación de la empresa, y ésta debería abonarlo en un plazo máximo de tres años. En este nuevo escenario, el vicepresidente de la compañía Jules Hauvette-Michelin propuso las condiciones del cobro a través de una carta explicativa enviada a cada miembro del colectivo afectado: podía hacerse efectivo tras solicitarlo o, por contra, se optaba por aplazarlo en tres años; como contrapartida, la empresa ofrecía una retribución anual del 5 % de interés durante ese período.

Tras cuatro meses y medio de inactividad en Milltown, los malos augurios se hicieron realidad. El 10 de septiembre, tal como recogían las noticias difundidas por las agencias Associated Press y United Press y publicadas en numerosos diarios de ámbito local, estatal y nacional, Jules Hauvette-Michelin certificó la determinación de cerrar la planta de forma permanente y poner a la venta todas las instalaciones y terrenos del complejo industrial⁵³ (figs. 50 y 51).

Michelin tuvo que acometer también el desmantelamiento de la red comercial, diezmada ya por las exigencias de un mercado sometido a una enorme presión. Un caso temprano que presagiaba la situación lo constituyó la disolución, en 1927, de una delegación estratégica, la de San Francisco, a cargo de la demarcación californiana y de toda la Costa Este, y cuyas responsabilidades fueron asumidas por distintas distribuidoras independientes. Así, la agencia A. M. Scott & Co. de San Francisco fue nombrada distribuidora oficial de Michelin para la Zona Central⁵⁴, mientras que el negocio de la Zona Suroeste de California quedó a cargo de J. R. Reilly y su empresa, la Reilly Rubber de Los Angeles⁵⁵.

Este proceder comportó también la liquidación de los remanentes de cubiertas, cámaras de aire y otros productos acumulados en los almacenes de las sedes territoriales, así como la rescisión de las vinculaciones contractuales con mayoristas y minoristas. Por ejemplo, la firma Lowenstein Brothers Company de San Antonio, Texas, adquirió en mayo-abril de 1930 el negocio y los stocks de la delegación local de Michelin –al igual que había hecho con las delegaciones de Oklahoma y Kansas City–, e inició una campaña de ventas destinada a saldar las existencias (figs. 44-46)⁵⁶.

Los habitantes de Milltown, por su parte, vieron como se consumaban sus peores temores. El cierre de Michelin y el cese de sus actividades no solo afectaba a los trabajadores y a sus familias, de modo directo o indirecto gran parte de la población y de la vida social y económica de la población dependía de la buena salud de la Compañía. Este desenlace había sido precedido por una suma de avisos y pequeños detalles, como el cese del patrocinio de Michelin al equipo de baloncesto de la villa tras años de respaldo a distintas actividades deportivas y cuyos equipos estaban en gran parte constituidos por empleados de la factoría⁵⁷; o el cierre del restaurante-cafetería del complejo en abril de 1930, y el debate sobre el futuro de la Community House, el centro cívico comunal –sede de actos sociales y actividades culturales como conciertos o representaciones teatrales– propiedad de Michelin⁵⁸.

La conmoción de esos duros momentos devino en un sentimiento de frustración, canalizado en ciertas actitudes y acciones. Como ha ocurrido sistemáticamente a lo largo de la historia en las sucesivas conquistas y cambios políticos, los estandartes y símbolos de los vencidos son depuestos cuando no destruidos, ejerciendo su función representativa también para aglutinar represalias. Según testimonios de la época, las estatuas de Bibendum que adornaban la fábrica y el complejo de viviendas adyacente fueron apedreadas hasta su destrucción⁵⁹. El fiel servidor, portavoz y embajador, encarnación y representación simbólica de Michelin, se convirtió en el blanco de las iras de toda una comunidad.

13. El retén de la Michelin Realty Company

A pesar del cierre de la fábrica, la presencia de Michelin en la población de Milltown se mantuvo aún un tiempo. Era preciso gestionar la venta del complejo industrial y sus edificios, así como decidir el destino de las casas –cerca de 300 viviendas– que desde 1919 se habían construido para albergar a una parte de los empleados y cuyas familias habitaban en régimen de alquiler. Con ese propósito se creó en 1930 la Michelin Realty Corp., que contaba con 40 empleados. Al frente se hallaba David S. Servis (1893-1945) anterior tesorero de la Michelin Tire Co. y asumiendo la función de vicepresidente⁶⁰, y Walter Richard Smith (1891-1955) como secretario ejecutivo que, desde su incorporación a Michelin en 1909, había ido adquiriendo responsabilidades hasta convertirse en uno de sus directivos⁶¹.

Las viviendas fueron puestas gradualmente a la venta, ofertando condiciones preferentes a los inquilinos que las ocupaban; la última de ellas fue adquirida en 1946. Para la adjudicación de todo el complejo industrial se recurrió primero a la reputada empresa neoyorquina comandada por Josep P. Day, especialistas en ventas y subastas y con un reconocido dominio en el empleo de todos los canales posibles de publicidad. Ejemplos de esta política son los anuncios que se insertaron durante 1930 en periódicos de gran difusión como *The New York Times* o el *Brooklyn Daily Eagle*⁶². En 1933 apareció publicado en la revista *Fortune* un nuevo anuncio, esta vez firmado por la agencia de negocios Payson McL. Merrill Co., Inc. que sería la encargada de buscar posibles interesados y cerrar los acuerdos.

Otra de las iniciativas de la agencia fue la colocación de una valla publicitaria en uno de los accesos por carretera a la villa de Milltown (fig. 53). Acompañando una ilustración que retrataba la fachada de la fábrica se mostraba, en grandes letras capitales, el siguiente mensaje:

“Planta de la Michelin Tire Co. En venta o alquiler. Por partes o en su totalidad. 500,000 ft² [46.452 m²] de superficie. Edificios modernos. Equipamientos en excelente condición. Lista para una ocupación inmediata. Preguntar en la misma planta, a una milla de aquí, o dirigirse a Payson McL. Merrill Co. Inc., calle Este n° 1 con la calle 57, New York City. Tel. Plaza ·3·1000.”⁶³

A pesar de los esfuerzos, el complejo industrial no encontró comprador, y permaneció varios años desocupado y abandonado hasta que, en 1937, la Payson McL. Merrill Co., Inc., en representación de la Michelin Realty Corp., alquiló una nave entera –4.400 m² de superficie– a la Algro Knitting Mills, Inc., compañía dedicada a la fabricación y tintado de tejidos de rayón anteriormente ubicada en la Zona Oeste de la ciudad de New York. A partir de ese momento se iniciaron negociaciones con tres distintos posibles arrendatarios, interesados en disponer de una parte de los cerca de 475,000 ft² [más de 44.000 m²] de suelo edificado, repartido en varias construcciones dispuestas sobre un terreno de aproximadamente veintiún acres [unas ocho hectáreas]⁶⁴. Un año más tarde, la compañía Metalfield, Inc., fabricante de productos metálicos, alquiló dos de los edificios situados en Washington Avenue: uno de tres plantas y su anexo, de dos –sumando un total de 82,000 ft² [casi 8.000 m²]–, adquiridos en su momento por Michelin a la vecina Russell Playing Card Company⁶⁵.

Así, a partir de 1937 distintas empresas ocuparon las dependencias de la antigua fábrica de la Michelin Tire Company en Milltown. A mediados de los años ochenta, la United States Land Resources, firma fundada en 1968 y especializada en la gestión de alquileres de edificaciones, adquirió definitivamente a través de su propietario, Lawrence S. Berger, todas las instalaciones y el terreno⁶⁶.

La Michelin Realty Corporation cambió su nombre por el de Michelin Corporation en 1950, y se trasladó a las nuevas oficinas en el piso 33 del número 29 de Broadway, en New York⁶⁷. En marzo de ese mismo año añadió un edificio de cuatro pisos –con 8,500 ft² [casi 800 m²]– ocupando los números desde el 341 hasta el 343 de la calle 62 Este, listos para albergar las dependencias administrativas y una parte de depósito para el almacenamiento y la distribución de sus novedosas bandas para camiones⁶⁸.

El desarrollo de la tecnología de los neumáticos radiales de Michelin permitió la reintroducción de sus productos en el mercado estadounidense, una tendencia que se afianzaría e iniciaría el crecimiento del negocio de la Michelin Tire Corporation. Fue en 1967 cuando tuvo lugar la segunda aventura americana de Michelin, tras los años de inactividad desde el cierre de la Michelin Tire Company de Milltown. La campaña publicitaria del debut contó con Bibendum como absoluto protagonista, en una serie de anuncios en los que se presentó a la nuevas generaciones de consumidores como embajador y portavoz de la compañía (figs. 54-56). El alemán Arthur J. Lowenstein –tras su paso como directivo de Citroën en Colonia y Amsterdam y emigrado a los Estados Unidos tras el inicio de la Gran Guerra en Europa–, había ocupado la presidencia de la filial americana desde 1941, y siguió desempeñando ese cargo en la nueva etapa y hasta su muerte, en 1962⁶⁹. La refundada empresa contó también entre su equipo directivo con algunos nombres históricamente vinculados a la compañía, como Walter Richard Smith, que entró a trabajar en la Michelin Tire Co. de Milltown en 1909 y que poco antes de su muerte, en 1955, había desempeñado el cargo de tesorero de la Michelin Corp.⁷⁰.

14. La disolución de la Michelin Tire Company de Milltown

La Michelin Tire Company de Milltown se hallaba ya en 1928 en situación crítica. En ese año el accionariado se repartía del siguiente modo: de las 20.000 acciones emitidas, más de 14.000 estaban en manos de distintos miembros de la familia Michelin y el resto estaba repartido entre cerca de 142 pequeños accionistas americanos. En una carta interna del 15 de mayo de ese año se informaba que la Michelin americana acumulaba una deuda de \$7.700.000, cuyos intereses alcanzaban los \$427.000, lo que constituía cerca del 3,2 % del flujo de caja o *cash flow*.⁷¹

Según explicaba un artículo de 1928 en la publicación francesa *Agence économique et Financière*, los negocios de Michelin en Francia y en la filial italiana eran saludables mientras que en Inglaterra –gracias a la plena capacidad de producción de la fábrica de Stoke-on-Trent– los números eran excelentes. Pero la Michelin Tire Company de Milltown presentaba resultados deficitarios, en parte justificados por la caída del precio del caucho y la feroz competencia⁷². Para afrontar la situación, la casa madre propuso a sus accionistas recomprar las acciones en manos americanas para proceder, durante 1929, a una profunda reorganización del negocio en territorio estadounidense. Las repercusiones de la situación merecieron también una reseña en el periódico estadounidense *The Wall Street Journal*.⁷³

El 31 de diciembre de 1928, al cierre del ejercicio anual de Michelin et Cie., la porción de los beneficios destinada a ser repartida entre la gerencia, el personal, los accionistas, los poseedores de participaciones y los fondos de reserva sumaban un total de 118.697.300 fr. Las cifras de 1929 arrojaban un balance preocupante de 93.732.756 fr., presentando un claro retroceso en los dividendos. La principal razón de esta diferencia se encontraba en la necesidad de amortización de los 17 millones de francos de intereses generados por la deuda de la filial americana⁷⁴. La situación no mejoró en el cierre del ejercicio de 1930, la porción de beneficios distribuibles descendió hasta los 40.865.492 fr.; la correspondiente a 1932 mantuvo la tendencia a la baja hasta los 31.905.340 fr.⁷⁵

El lastre que supuso mantener operativa la fábrica y la red comercial en sus últimos años y el recuerdo latente de la inviabilidad de la aventura americana que afectaba a la imagen de solvencia de la empresa⁷⁶ se alivió tras la decisión de la asamblea extraordinaria de accionistas del grupo Michelin, celebrada en Francia el 22 de mayo de 1932. Precisamente una reseña publicada unos días antes en *Journal des Finances* recogía la depreciación en bolsa de las acciones del grupo Michelin que, aunque conservaban unos dividendos brutos de 50 fr, habían pasado de un valor de 945 fr a 908 fr. Esto indicaba que el beneficio neto en esas fechas era del orden de 30 millones de francos, contra los 40 millones de 1930.

En el orden del día de la asamblea se listaba una serie de medidas excepcionales: la ratificación de la venta de inmuebles, la creación de dos sociedades filiales –una en Noruega y otra en Argentina– y la propuesta del cese definitivo y disolución de la Michelin Tire Company de Milltown tras 25 años de actividad, que fue finalmente aprobada.⁷⁷

Notas

1. En 1907, año en el que Michelin compró las instalaciones de Milltown, su rival europeo Continental inició una política de inversiones para reforzar –con factorías propias– su presencia especialmente en Francia, Italia y Australia (Erker, pág. 21). La filial americana, la Continental Caoutchouc Company –creada en 1903 y funcionando hasta entonces como agente importador–, comercializó sus propios neumáticos “americanos” en 1908, fabricados por encargo por la Revere Rubber Co. de Boston, hasta cesar la producción y ser finalmente absorbida en 1911 por la poderosa United States Tire Company. La clermontina Bergougnan fue la que apostó con mayor insistencia por seguir los pasos de Michelin; en 1920 inició la producción con fábrica propia en Trenton, New Jersey y comercializó su marca de neumáticos hasta 1924, año del cierre del negocio. Dunlop, por su parte, se estableció con fábrica propia en 1920 tras varias etapas de presencia desigual en el mercado estadounidense a través de licenciar la fabricación y comercialización de su marca.
2. “American tires now factors in Europe”, *Motor Age*, 23 de mayo de 1912, pág. 34.
3. La edición de la Copa Gordon-Bennet de 1905 tuvo lugar en Auvernia, cerca de Clermont-Ferrand, y se planteó como una pugna polarizada entre Michelin y Continental –los grandes dominadores del panorama por entonces–, equipando ambos seis vehículos en representación de Francia y Alemania respectivamente. Dunlop y Palmer eran las marcas oficiales de la representación británica y Diamond de la americana, ambas calzando a tres vehículos. Los resultados, previsibles ante el reinado europeo y con Michelin copando las cuatro primeras posiciones, no fueron favorables para la marca de Akron, clasificando su primer vehículo en el puesto número doce de los dieciocho inscritos en la prueba.
4. Dumond (1993), págs. 596; Blackford y Kerr (1997), pág. 100.
5. Erker (2005), pág. 519.
6. “Export possibilities cheer tire makers”, *Automotive Industries*, 7 de octubre de 1926, pág. 632.
7. Según los artículos y noticias en *The India Rubber World*: “Growth of a belgian factory”, 1 de abril de 1907, pág. 211; “Tires and tire makers”, 1 de septiembre de 1908, pág. 412; “British company notes”, 1 de marzo de 1908, pág. 182.
8. Según recoge Rémi (2009), pág. 18. Además: “Filature de viscose La Soie de Compiègne; puis usine de pneumatiques Englebert, puis Uniroyal, actuellement Continental”. Conseil régional de Picardie-Service de l’Inventaire du Patrimoine Culturel. Ficha redactada por Dufournier Benoît y Fournier Bertrand, 2002. Acceso (2015) www.inventaire.picardie.fr
9. En el año 1926 las ventas de marcas de segunda línea a través de establecimientos asociados a las respectivas compañías de neumáticos constituían el 45,6% de las ventas totales de Goodyear; el 42,3% para US Rubber; el 28,1% para Firestone. Gettell (1940), pág. 227.
10. French (1986) en el artículo *Business History Review*, pág. 40.
11. Según detalla Leigh (1936), pág. 258. Sobre el contrato que ligaba a Goodyear como proveedor de Sears Roebuck ver French (1991), págs. 54-55.
12. Tal como se menciona en la noticia “Michelin factory changes likely to bring about better production”, *The Milltown Review*, 3 de octubre de 1929.
13. Módulo publicitario vertical de Fayette Motor Accessoires Co., distribuidor de Michelin, publicado en *The Daily News Standard* de Uniontown, Pennsylvania, 8 de noviembre de 1929.
14. Jemain (1982), págs. 213-214.
15. Según los datos de la Tabla XV “The distribution of renewal and spare automobile pneumatic tire sales to consumers by various channels, 1922-1934 inclusive” en Leigh (1936).
16. Gettell (1940), pág. 304.
17. Según los datos de la Tabla XVII “Number of retail stores operated by the various tire companies, 1926, 1934” en Leigh (1936), pág. 142. De todas maneras estas cifras admiten una revisión y diferentes fuentes consultadas varían o coinciden en mayor o menor medida. Por ejemplo, French (1986) en su Tabla V “Number of retail stores by firm, 1924-1935” lista los siguientes datos en el año 1930: Firestone, 430; BFGoodrich, 150; Goodyear, 134; US Rubber, sin datos (24 en 1929); Fisk, 121; General, 22; Dunlop, 20 (510 en 1934).
18. Según los datos de la Tabla XX “Large vs. small companies. Participation in the total tire market 1921-1933 for selected years only” en Leigh (1936), pág. 197.
19. “New Jersey”, *The India Rubber World*, 1 de agosto de 1927, pág. 279.
20. Jouas (2005), pág. 71.
21. Leigh (1936), pág. 195.

22. “Michelin will end tire making here”, *The New York Times*, 11 de septiembre de 1930.
23. “Michelin tire plant forced to close”, *Fitchburg Sentinel*, 10 de septiembre de 1930.
24. Según la Tabla XVI “Automobile tire production in the United States, 1910-1933”, Carlsmith (1934), pág. 100.
25. “Sales of Tires off 24% from 1929”, *The Wall Street Journal*, 27 de septiembre de 1930.
26. Según los datos cruzados de la Tabla XXI “Tire durability, 1910-1938”, Gettell (1940), pág. 218; y Tabla III “Average mileage and weight of the casing for selected years, 1905, 1937”, Gaffey (1940), pág. 39.
27. Según los datos de la Tabla XXVI “Number of tires required annually, 1910-1938”, Gettell (1940), pág. 240.
28. Epstein, pág. 44 y Tabla C-1 “Thirty-three years of tire prices preceding World War II”, pág. 45.
29. Gettell (1940), pág. 309.
30. La venta a crédito o a plazos constituía en los Estados Unidos uno de los puntales de la economía de la industria del automóvil; en 1929 los pagos al contado sumaban menos del 40% del total de las ventas. Estas facilidades –aplicadas tanto en coches nuevos como en los usados, de ocasión– habían permitido el acceso a las clases más modestas y contribuido enormemente a la difusión del automóvil. Por contra, en Francia la venta a crédito apenas alcanzaba un 15% del total. Tal como se explica en el periódico sindicalista francés *Le Cri du Peuple*, 8 de marzo de 1930, citando el artículo de Deraine, Georges. “Développons la vente à crédit”, *Journée Industrielle*, diciembre de 1929.
31. “Michelin tires sold by Standard Stores”, *Daily Boston Globe*, 16 de marzo de 1930.
32. Anuncios en el periódico *The Free-Lance Star* de Harvey System, 24 de marzo de 1930 y de la adquisición por parte de AMOCO, 11 de agosto de 1932.
33. Estos fenómenos de concentración empresarial se sucedieron también en las distintas potencias del escenario internacional. En Gran Bretaña, por ejemplo, la India Tyre & Rubber Co. (Great Britain) Ltd. pasó, en 1933, a ser accionarialmente controlada por Dunlop y finalmente adquirida tres años más tarde. La división británica de BFGoodrich se constituyó en 1924 como subsidiaria de la casa madre americana, que mantuvo el control financiero hasta 1934; ese año fue renombrada como British Tyre & Rubber Co. Ltd. : la nueva compañía controlaba también la India Rubber Gutta Percha & Telegraph Works Ltd –y con ella la Palmer Tyre Ltd– para formar una corporación que incluía empresas como la histórica Stepney Tyre & Rubber Co. Ltd. (Según se explica en el dossier reseñado en la bibliografía *The monopolies and restrictive practices commission report on the supply and export of pneumatic tyres*). La líder del sector en Alemania, una recuperada Continental, aprovechó el final de una década de incertidumbre que desembocaría en el *crash* bursátil americano y mundial para incorporar varias compañías rivales como Excelsior, en 1928, y Peters-Union, Pollack-Titan AG y Liga-Gummiwerke en 1929. (Erker, pág. 31).
34. French en el artículo *Business History Review*, pág. 34.
35. Según los datos de la Tabla III “Entries and exits in the tire industry, 1914-1937”, French (1986), pág. 33; y el capítulo “Concentration and competition in the 1920s”, French (1991), págs. 45-46. Otros autores manejan fuentes distintas y ofrecen cifras diferentes, aunque en el mismo sentido de crecimiento: según Klepper y Simons (2000), el máximo número de productores en el sector de la industria del neumático se alcanzó en 1922 con 274 firmas, cayendo hasta las 49 compañías en activo en 1936. Klepper y Simons, pág. 732.
36. Epstein (1949), pág. 67.
37. “Les bénéfices de Goodyear en baisse”, *Bibendum*, agosto de 1928, pág. 9. En este sentido, una noticia en *Time* ese mismo año explicaba el caso de Goodyear cuyo beneficio neto de \$6.364.005 en el período de enero-junio de 1927 había descendido en 1928, en el mismo período de enero-junio, hasta los \$3.074.200. “Tires”, *Time*, 27 de agosto de 1928.
38. “L’année 1928 est déficitaire pour les concurrents américains”, *Bibendum*, abril de 1929, págs. 11-12. En este sentido, la noticia publicada en *Time* detallaba los problemas de varias compañías en el período enero-junio de 1928, comparándolo con el mismo período del año anterior: para BFGoodrich, unos beneficios de 45.813.501 se transformaron en un déficit de \$1.574.889; Fisk Rubber Co. acumulaba un déficit de \$4.983.134. “Tires”, *Time*, 27 de agosto de 1928.
39. Esta política de impuestos –conocida por el sobrenombre de “Impuesto McKenna” por ser el político Reginald McKenna su impulsor–, respondía a una demanda histórica del sector local del neumático, invadido por marcas foráneas debido a la falta de un celo proteccionista que sí existía en otros países. Al respecto, “Tire import duty”, 1 de mayo de 1927, y “British notes”, 1 de agosto de 1927, ambas publicadas en *The India Rubber World*.
40. Dumond (1993), pág. 650.
41. Erker (2005), pág. 33.
42. Jemain (1982), págs. 112-113.

43. Agradezco el aporte de datos facilitados por Éric Panthou, antiguo responsable de la Bibliothèque du Patrimoine de Clermont-Ferrand e historiador que, como especialista en el tema, ha publicado el libro reseñado en la bibliografía *Les plantations Michelin au Viêt Nam. Une histoire sociale: 1925-1940* dedicado a explicar la historia de las plantaciones de Michelin en Oriente.
44. Fredet (1982), pág. 205.
45. Una noticia de 1915 ya recogía la intención de Henry Ford de iniciar la fabricación de sus propios neumáticos para equipar la producción de coches. “Ford to make tires and operate steamship line”, *Horseless Age*, 7 de julio de 1915. El rumor que circulaba en 1929 sobre el interés de Ford en las instalaciones de Michelin tenía cierto fundamento lógico. Es precisamente en esta franja temporal, entre 1927 y 1929, cuando Henry Ford inició un ambicioso proyecto para controlar todas aquellas materias primas utilizadas en la fabricación de sus vehículos. Éste era el caso del caucho utilizado en los neumáticos y en otros componentes, fiscalizado desde Londres y otros centros estratégicos como París y Amsterdam, gracias al revitalizado –tras el paréntesis de la Primera Guerra Mundial– imperio colonial de las potencias europeas. En mayo de 1927 Ford cesó la producción de su superventas Modelo T para dar paso, en octubre de ese mismo año, al nuevo Modelo A. En 1928 las instalaciones del complejo de fabricación y ensamblaje de Ford junto al río Rouge en Deaborn, Michigan –cuyas obras se iniciaron en 1917– se hallaban plenamente operativas. La creciente demanda de neumáticos para equipar en origen a todas las unidades respaldó la apuesta de futuro: en 1927 se acordó la compra de terrenos en Brasil y el asentamiento de un centro de producción en la orilla Este del río Tapajós, uno de los mayores afluentes del Amazonas.
- Desde ese enclave estratégico, en funcionamiento desde 1928, se podía monitorizar el cultivo del *Hevea brasiliensis*, la planta de la que se extraía el látex más puro y codiciado, e iniciar también la producción de ciertos artículos derivados de su tratamiento. El conjunto de instalaciones y viviendas formaban un complejo singular, que pronto fue bautizado con el nombre de Fordlandia; tras varios años de infructuosa lucha, la inversión demostró tener una baja rentabilidad –a lo que hubo que sumar varios factores, como el desarrollo y viabilidad del caucho sintético– y fue finalmente desmantelado en 1945. Ford fabricó sus propios neumáticos en tierra americana –para equipar una fracción de sus automóviles– entre 1938 y 1942, año en que la producción, junto con la maquinaria, fue transferida a sus instalaciones en Rusia. Epstein (1949), notas en pág. 68.
46. “Michelin factory changes likely to bring about better production”, *The Milltown Review*, 3 de octubre de 1929.
47. Ibid.
48. “Michelin is laying out model tire factory in Milltown; hand labor to be largely eliminated”, *The Milltown Review*, 28 de noviembre de 1929.
49. Se especulaba con la posibilidad de que éste fuera Henry C. Young, en su momento superintendente de la factoría de Michelin en Milltown, y afincado profesionalmente en Akron. Los rumores se iniciaron tras las dos visitas a la fábrica que realizó en la última semana de septiembre. “Michelin factory changes likely to bring about better tire production”, *The Milltown Review*, 3 de octubre de 1929.
50. “Michelin factory shutting down, throwing 300 employes out of work; mergers discussed”, *The Milltown Review*, 25 de abril de 1930.
51. “Michelin plant to reopen”, *Automotive Industries*, 24 de mayo de 1930, pág. 815.
52. “Michelin to give employes \$700,000”, *The Porth Arthur News*, 17 de julio de 1930. “Men laid off to get Michelin bonuses”, *The New York Times*, 18 de julio de 1930; “Michelin employes will get \$700,000”, *San Antonio Express*, 18 de julio de 1930; “\$700,000 bonus given, 7,000 employees, idle more than three months”, *The Clearfield Progress* (Clearfield, Pennsylvania), 18 de julio de 1930; “Michelin gives to employes”, *The Sunday Avalanche Journal*, 20 de julio de 1930. “New Jersey”, *The India Rubber World*, 1 de agosto de 1930.
53. “Michelin tire plant forced to close”, *Fichburg Sentinel*, 10 de septiembre de 1930; “Michelin will end tire making here”, *The New York Times*, 11 de septiembre de 1930; “Michelin tire plant permanently closed”, *The Wisconsin State Journal*, 11 de septiembre de 1930; “Michelin to close plant permanently”, *Syracuse Herald*, 11 de septiembre de 1930; “Michelin not to reopen”, *The Morning Herald* (Hagerstown, Maryland), 12 de septiembre de 1930.
54. “Pacific Coast”, *India Rubber World*, 1 de junio de 1927, pág. 161.
55. *India Rubber World*, 1 de agosto de 1927, pág. 281.
56. “Lowensteins buy tire firm” y “Tire firm’s sales large”, *San Antonio Light*, 6 y 13 de abril de 1930.
57. “Basketball has many supporters in this borough”. *The Milltown Review*, 28 de noviembre de 1929.
58. “Michelin factory shutting down, throwing 300 employes out of work; mergers discussed”, *The Milltown Review*, 25 de abril de 1930.

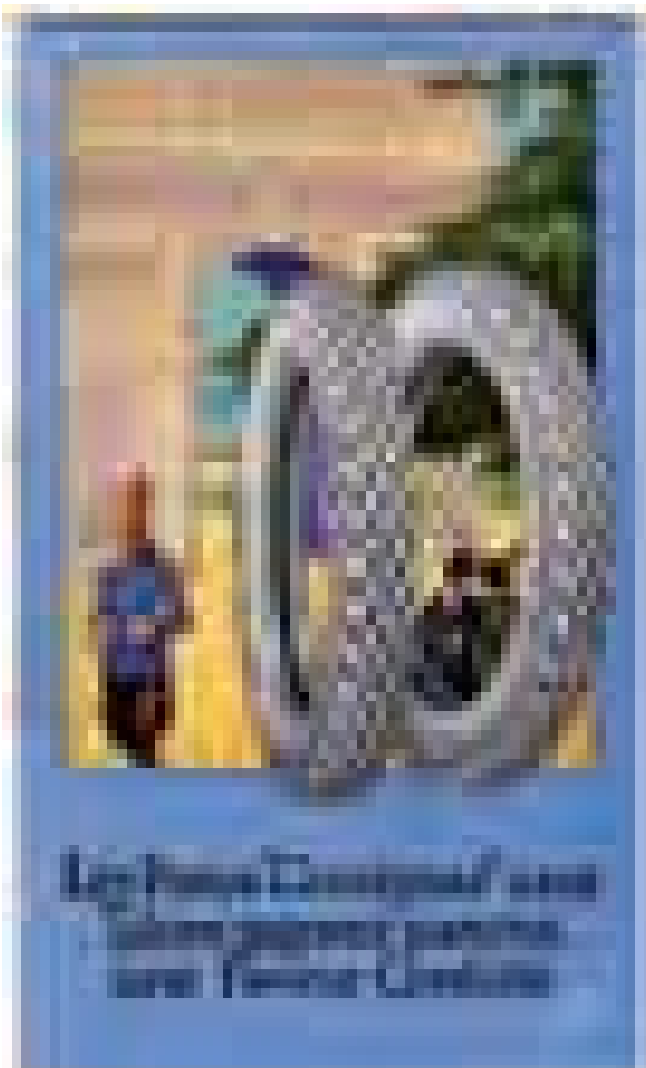
59. Según me explica personalmente Brian Harto, miembro de la Milltown Historical Society.
60. “David S. Servis”, *The New York Times*, 4 de marzo de 1945.
61. “Walter Richard Smith”, *The New York Times*, 3 de octubre de 1955.
62. *The New York Times*, 21 de octubre de 1930; *Brooklyn Daily Eagle*, 30 de octubre de 1930; *Fortune*, 1933.
63. Tal como ilustra la fotografía reproducida y referenciada en el capítulo, facilitada por los archivos de Michelin Patrimoine Clermont-Ferrand, Francia.
64. “Knitting Nill rents New Jersey Building”, *The New York Times*, 13 de julio de 1937.
65. “Jersey plant leased by metal goods firm”, *The New York Times*, 19 de julio de 1938.
66. El listado de compañías que ocuparon alguna de las dependencias incluye: Algro Kitting Mills Inc. (1937), Metalfield Inc. (1938), y, a partir de 1939-1940, Chicopee Manufacturing Co. (1946), Johnson and Johnson, Heidingsfeld Printing Co., Oakite Products Corp. o Asol Corporation. Lawrence Berger, el nuevo propietario, continuó con la política de arrendador de las instalaciones. Según *Stage I A cultural resources survey of the project area for the former Michelin Tire factory, Ford Avenue Milltown, Middlesex County, New Jersey*; pág. 36-37.
67. “Michelin Tire expands”, *The New York Times*, 2 de enero de 1950.
68. “Vacant plot sold on East 46th St.”, *The New York Times*, 29 de marzo de 1950.
69. “Arthur J. Lowenstein dead at 72; president of Michelin Tire Corp.”, *The New York Times*, 1 de agosto de 1962.
70. “Walter Richard Smith”, *The New York Times*, 3 de octubre de 1955.
71. Información aportada por Francesca Tesi, autorizada por Michelin para acceder a la consulta del libro *Histoire de Michelin* sobre la historia de Michelin, encargado por la gerencia al escritor y periodista Tristan de La Broise. El libro, finalizado en 1999, permanece inédito pues la empresa decidió finalmente no publicarlo. Existen varios ejemplares de trabajo que se conservan celosamente a nivel interno, pero mis peticiones a través de Michelin Patrimoine para consultarlos nunca fueron atendidas. Tesi (2007), págs. 23-24.
72. Aunque la noticia apareció en 1928, no dispongo de la referencia exacta de la fecha de publicación en la revista francesa *Agence Économique et Financière* (he tenido acceso a un retal extraído de la página, como parte de un dossier recopilatorio de noticias facilitado por los Archivos de Crédit Lyonnais).
73. Para la reseña en la prensa americana, “Michelin Tire”, *The Wall Street Journal*, 29 de mayo de 1929.
74. “Michelin et Cie”, *Agence Économique et Financière*, 23 de mayo de 1930.
75. Según la noticia breve publicada en *Journal des Finances*, 10 de junio de 1932.
76. Por supuesto las crónicas sobre el desarrollo de la crisis en la fábrica de Milltown eran seguidas con interés y aireadas por la prensa francesa, como muestra, por ejemplo, la noticia publicada en la revista mensual parisina *L'Europe Moderne*, en su número de octubre de 1930, reproduciendo una nota de l'Agence Nationale del 13 de julio de 1930: “Michelin et Cie. La suerte está echada. El vicepresidente de la Sociedad anuncia que va a parar su producción en los Estados Unidos y va a cerrar las instalaciones de Milltown, New Jersey, pues no puede cubrir sus gastos debido a la crisis económica que azota actualmente a la industria del neumático”
77. “Caoutchoucs. Coloniales”, *Journal des Finances*, n° 20, 13 de mayo de 1932, pág. 393. “Le superpa riote s’installe en Norvège”, *Le Cri du Peuple*, 18 de junio de 1932.

Bibliografía

- Blackford, Mansel G. y Kerr, Kathel Austin. *BF Goodrich. Tradition and transformation, 1870-1995*. Columbus, Ohio State University Press, 1996.
- Bryan, Ford Richardson. *Beyond the Model T. The other ventures of Henry Ford*. Detroit, Wayne State University Press, 1990.
- Carlsmith, Leonard E. *The economic characteristics of rubber tire production*. Tesis Doctoral. New York, Columbia University, 1934.

- Duvert, Rémi. “La filature de soie de Clairoix (Oise)”. Collection *Les notices historiques clairoisiennes* n°2, 2009. Association Art, Histoire et Patrimoine de Clairoix.
- Dumond, Lionel. *L’Industrie française du caoutchouc, 1828-1938: analyse d’un secteur de production*. Tesis Doctoral, Université Paris 7-Denis-Diderot, 1996.
- Epstein, Ralph C. *Concentration and price trends in the rubber tire industry, 1930-1947*. Akron, Federal Trade Commission, 1949.
- Erker, Paul. *Competition and growth: a contemporary history of the Continental AG*. Dusseldorf, Econ, 1996.
- Erker, Paul. “Continental contre Michelin: les industries pneumatiques allemande et française pendant la guerre et la résistance des structures oligopolísticas tradicionales”. *Histoire, Économie et Société*, vol. 24, n° 4, 2005.
- Exenberger, Andreas. *Ford’s Obsession to Rubber. An Empirical Study about Irrational Decision Making*. Annual Meeting of the Austrian Economic Association / Jahrestagung der Nationalökonomischen Gesellschaft, Innsbruck, 28.05.2005.
- Fredet, Jean-Gabriel y Pingaud, Denis. *Les patrons face à la gauche*. París, Éditions Ramsay, 1982.
- French, Michael J. *The U. S. Tire industry. A history*. Boston, Twayne Publishers, 1991.
- French, Michael J. “Structural change and competition in the United States tire industry, 1920-1937”, *The Business History Review*, Vol. 60, n° 1, primavera de 1986, págs. 28-54. Harvard Business School Publishing.
- Gaffey, John Dean. *The productivity of labor in the rubber tire manufacturing industry*. New York, Columbia University Press, 1940.
- Gettell, Richard Glenn. *Pluralistic Competition: with an illustrative case study of the rubber tire industry*. Tesis Doctoral. Berkeley, University of California, 1940.
- Grandin, Greg. *Fordlandia. The rise and fall of Henry Ford’s forgotten jungle city*. New York, Metropolitan Books/Henry Holt & Co., 2009.
- Jouas, Josette. *Ces bretons d’Amérique du Nord*. Rennes, Éditions Ouest-France, 2005.
- Klepper, Steven y Simons, Kenneth. “The making of an oligopoly: firm survival and technological change in the evolution of the U. S. tire industry”. *Journal of Political Economy*, vol. 108, n° 4, 2000. University of Chicago.
- Leigh, Warren W. *Some marketing problems of the United States automobile tire industry and some of their effects that industry since 1922*. Tesis Doctoral. Evanston, Illinois, School of Commerce, 1936.
- Panthou, Éric y Binh Tran Tu. *Les plantations Michelin au Viêt Nam. Une histoire sociale: 1925-1940*. Clermont-Ferrand, Éditions La Gallipote, 2013.
- Tesi, Francesca. “The Michelin Tire Company: the american adventure (1907- 1931)”. Artículo que recoge la ponencia de la autora sobre el tema en EBHA-European Business History Association, 11th Annual Conference, Ginebra, Suiza, del 13-15 Septiembre de 2007. Curiosamente la autora presentó una gran parte del texto como suyo –en la conferencia y en el artículo–, sin ningún tipo de citación o referencia, y en realidad copiando literalmente,

- frase a frase, el artículo escrito por mi “Los años olvidados. La etapa americana de Michelin en Milltown, 1907-1929”, publicado dos años antes en la obra editada en tres idiomas –castellano, francés e inglés–, *Nunc est bibendum !!.. Un mito gráfico desde 1898*. Valladolid, Michelin España Portugal, 2005.
- *Ford Motor Company's Brazilian Rubber Plantations*. Dearborn, Michigan, Benson Ford Research Center, The Henry Ford, 2011. Accesible en www.thehenryford.org
 - *Stage I A cultural resources survey of the project area for the former Michelin Tire factory, Ford Avenue Milltown, Middlesex County, New Jersey*. Informe preparado por la empresa Boraie Development, LCC para el proyecto de remodelación y desarrollo de la Avenida Ford promovido por el Ayuntamiento de Milltown a través de la Milltown Ford Avenue Redevelopment Agency, agosto de 2006.
 - *The monopolies and restrictive practices commission report on the supply and export of pneumatic tyres. Presented to Parliament in pursuance of Section 9 of the Monopolies and Restrictive Practices (Inquiry and Control) Act, 1948*. Londres, Her Majesty's Stationery Office, diciembre de 1955.
 - “American tires now factors in Europe”, *Motor Age*, 23 de mayo de 1912, pág. 34.



MERCADO ABIERTO. En los años posteriores a lo Gran Guerra los garages y tiendas de accesorios del automóvil de Francia contaron con un surtido cada vez más amplio de marcas antaño minoritarias. Sobre estas líneas, las instalaciones de los Etablissements Henry Nigon en la población de Béziers, en el Languedoc-Rosellón, con su tienda y taller de reparaciones mecánicas. Destaca la lista de neumáticos disponibles, actuando como agente oficial autorizado de los neumáticos franceses Michelin, los belgas Englebert y los americanos Goodyear y Royal-Cord (United States Tires). Junto a estas líneas, portada de un folleto publicitario de Goodyear en el que, a lo largo de una veintena de páginas, se desglosan las ventajas del sistema *clincher* –estandarizado en América– de fijación a la llanta, frente a la tecnología de talones imperante en Francia. La ilustración recurre al símbolo patriótico del Arco del Triunfo parisino como referente, sobre el que se superponen los neumáticos Goodyear, reforzando por asociación la vinculación de la marca con el territorio.

1. Postal promocional de los Etablissements Henry Nigon. Fotografía de E. Roques (Béziers). Matasellos de 1924.
2. Folleto publicitario francés de los neumáticos importados Goodyear sin talón, tipo *clincher*, c.1914.

UN DIAMANTE ES PARA SIEMPRE. Los ejemplos de anuncios aquí mostrados reflejan la ofensiva comercial que la firma estadounidense Diamond Rubber Co. inició en 1911 para posicionarse en los mercados europeos. El diseño del anuncio originariamente ideado para ser insertado en cabeceras americanas, junto a estas líneas, sirvió de base para las correspondientes versiones locales, en este caso la francesa y la alemana, bajo estas líneas. Se trata de un caso de publicidad comparativa indirecta pues, aunque no se hace referencia a una marca rival concreta, sí que nos presenta el desigual enfrentamiento entre un neumático “ordinario” y el neumático Diamond. Las cubiertas Diamond se mantienen intactas gracias a su larga vida mientras que el rival yace junto a un pilón, desgastado y maltrecho tras intentar seguir su estela.

3. Anuncio de los neumáticos Diamond en la revista americana *The Review of Reviews*, 1911.
4. Anuncio de los neumáticos Diamond en la revista francesa *Lectures pour Tous*, 1912.
5. Anuncio en la revista del Automóvil Club alemán *Allgemeine Automobil-Zeitung*, 16 de abril de 1911.





EL MAESTRO DE LA RUTA. En el año 1917 y junto al eslogan “Le Maître de la Route”, Goodrich utilizó una serie de personajes para anunciar el neumático modelo “Safety”. El encargado de ilustrarlos fue el pintor académico y muralista Charles Putois, originario de Mâcon (Saône-et-Loire). Uno de los personajes es la joven Miss Safety que aparece junto a estas líneas sujetando el producto y, más arriba, colocando un cartel en el que se presenta otro de los protagonistas retratado con sus atributos característicos, la aureola en forma de neumático sobre su cabeza y una cámara de aire a modo de banda en la cintura. Se trata de Pneuma, una suerte de deidad masculina “patrón de los automovilistas y de todo aquello que es neumático”. El recién engendrado ser no surge de debajo de las hojas de una col, como marca la tradición, sino que “nace en el pueblo de Colombes, del interior de una cámara de aire de goma roja de Goodrich”, tal como aclaran los textos publicitarios.

6. Anuncio de los neumáticos franceses de Goodrich en la revista *L'illustration*, 2 de junio de 1917.

7. Anuncio de los neumáticos franceses de Goodrich en la revista *L'illustration*, 28 de abril de 1917.



FABRICADOS EN FRANCIA.

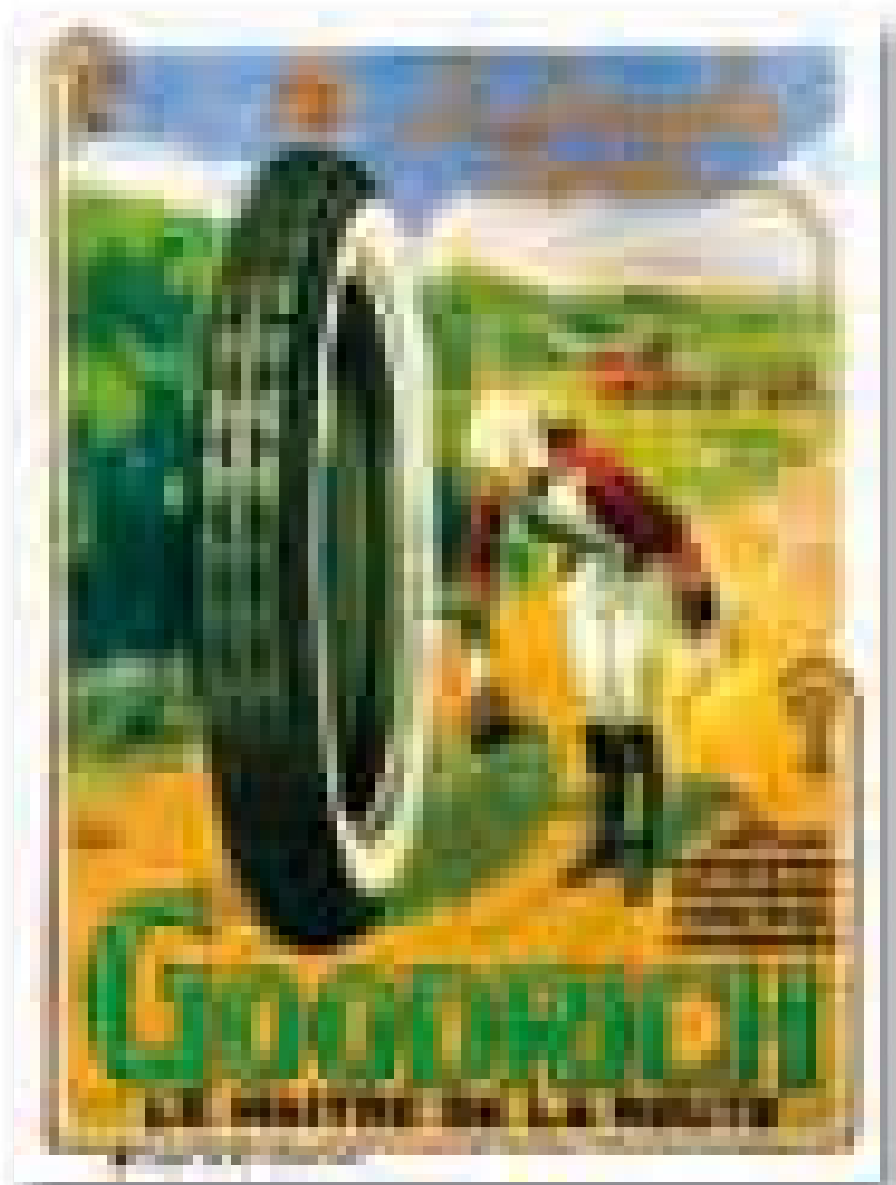
El neumático "Safety" se producía en las instalaciones de Goodrich en Colombes desde el inicio de la producción en 1911, junto a otros modelos como el "Lisse", el "Ferré", –de suela lisa y con ribetes metálicos respectivamente, y que quedarían pronto obsoletos– y las bandas de goma maciza para vehículos pesados. La suela del "Safety" era enteramente de goma, formada por la repetición alineada de módulos compuestos por cinco barras paralelas y verticales, unidas por otra que las atravesaba por el centro. Este diseño de suela de la cubierta neumática y la tecnología *fabric* aplicada su construcción fueron sustituidos a principios de los años veinte por el modelo "Souple Cord", de tecnología de cuerdas.

En las ilustraciones de los ejemplos mostrados en esta página –arriba, el modelo "Safety" y junto a estas líneas el "Souple Cord" que le sustituyó– vemos la utilización de referentes de adscripción territorial y patriótica, reclamando para la Société Française BFGoodrich el reconocimiento como industria eminentemente gala.

8. Anuncio de los neumáticos Goodrich "Safety" en la revista francesa *L'illustration*, 30 de octubre de 1920.

9. Anuncio del Goodrich "Souple Cord" en *L'illustration*, 10 de mayo de 1924. Ilustración de Raoul Guinot.





REVERENCIADO. Sobre estas líneas, uno de los carteles publicitarios de la filial francesa de Goodrich, obra de Raoul Guinot. La ilustración retrata la admiración que un conductor de diligencia profesa al neumático Goodrich, el auténtico “Maître de la Route” ante el que se descubre la cabeza y se inclina en señal de respeto. La composición juegan con el concepto de progreso, enfrentando al obsoleto transporte de tracción animal –la carroza detenida del fondo– con la modernidad de la tecnología propia de los vehículos motorizados –el gigantesco neumático en primer término–.

La ilustración de Guinot fue reproducida en diferentes elementos publicitarios y promocionales como postales, folletos, carteles y anuncios de prensa. Junto a estas líneas, adaptación para un anuncio a todo color en una portada de 1923 de *Automobilia*, revista francesa del sector del automovilismo.

10. Cartel litográfico francés de Goodrich, c. 1923.

11. Portada de la revista ilustrada bimensual *Automobilia*, 15 de mayo de 1923.



NORMALIDAD. A finales de la década de los años veinte Goodrich se había posicionado plenamente en el mercado galo, estableciendo un despliegue comercial considerable y con la fábrica de Colombes operando a plena capacidad. La situación cambió radicalmente a comienzos de 1930, con la grave crisis global afectando a la casa madre americana y a toda la industria del sector. El progresivo declive de las operaciones de la firma en territorio francés desembocó en un cambio en la política de la empresa y en la decisión de traspasar la gestión a un equipo directivo local, dotado con poder de decisión propio.

12. Postal del taller mecánico J. Liénard, en la población francesa de Amiens, 1929.

13. Papelería corporativa de los establecimientos representantes de Goodrich, en este caso a nombre del negocio de reparaciones mecánicas M.Lusteau, en la población de Port-Saint-Père, 1928.





EL PEQUEÑO MECÁNICO. Los neumáticos Goodrich de baja presión de tecnología *cord*, aparecidos en el mercado americano en 1924, fueron posteriormente producidos en la fábrica de Colombes para el mercado francés. Hacia 1930 el reconocido ilustrador y cartelista Georges Hamel "Geo Ham" (1900-1972) ideó una mascota para acompañar al producto en sus campañas publicitarias. Se trataba de "La Gomme", el retrato simpático de un muchacho ejerciendo de mecánico de un taller de reparaciones. Iba embutido en un mono de trabajo azul, con sus palancas y herramientas, y portando una cubierta neumática Goodrich al hombro, en una pose muy similar al conocido personaje corporativo de la Fisk Rubber Company estadounidense, el niño en pijama.

14. Anuncio de Goodrich en *L'illustration*, 3 de septiembre de 1927. **15.** Anuncio en *L'illustration*, 3 de octubre de 1931.

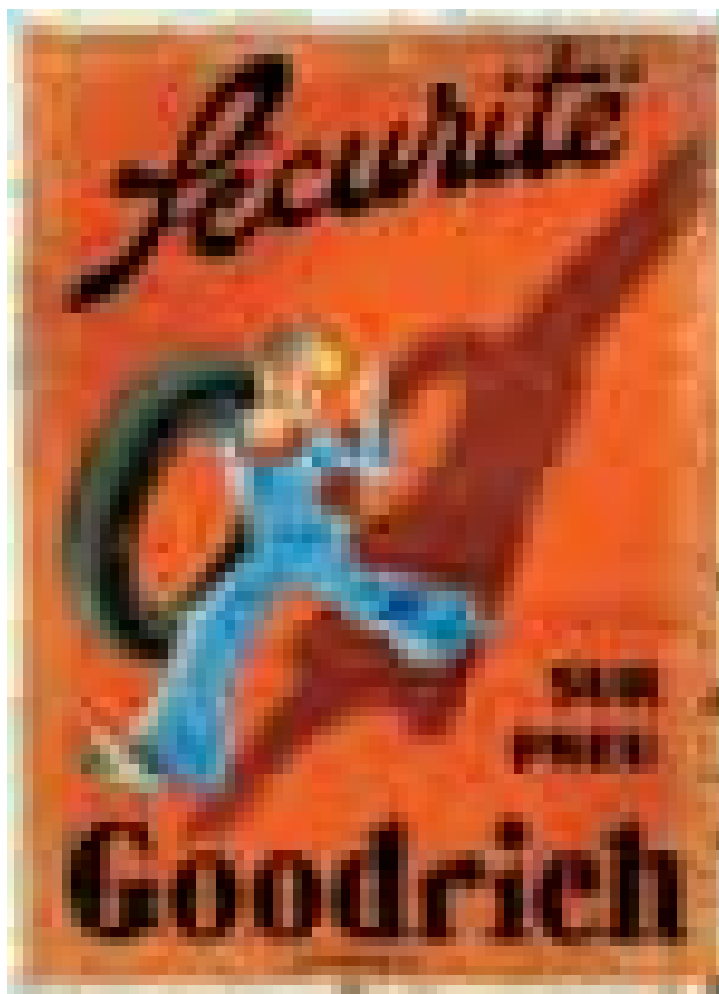


LA GUARDERÍA GOODRICH.

Sobre estas líneas, uno de los comercios concertados por Goodrich para la venta de sus productos en Francia, hacia 1930. Como puede verse en la fachada, la presencia del pequeño mecánico se multiplicaba sobre diferentes soportes y adaptaciones, tanto en el exterior y a la intemperie –las resistentes y duraderas placas esmaltadas– como resguardadas de los elementos, en el interior de los cristales y escaparates –pequeños carteles, cartones recortados y figuras volumétricas–. Además, el personaje también se utilizó en material promocional y de identidad corporativa, como folletos y papeles de carta y sobres. El eslogan “Sécurité sur pneu Goodrich” representaba la continuidad del mensaje de anteriores campañas, como la utilización de la figura femenina de Miss Safety para respaldar el modelo “Safety” [seguro, fiable] en 1917.

16. Fotografía de un comercio distribuidor de productos Goodrich franceses, c.1930.

17. Placa metálica esmaltada de doble cara, utilizada para identificar los comercios y anunciar los neumáticos Goodrich. 60 x 80 cm.





CARNALIDAD. El reconocido ilustrador y cartelista veronés Plinio Codognato (1878-1940) fue uno de los encargados de dar forma a la publicidad de la división italiana de Goodrich, con sede en Milán.

El artista se instaló en esa ciudad en 1918, desde donde trabajó especialmente para marcas ligadas al mundo del motor como Fiat y Bianchi, las motocicletas NSU, Frera o Gilera y también realizó carteles y anuncios para firmas de neumáticos como Maison Talbot, Goodrich, Dunlop, Englebert, Morgan Tyre, United States Tires o Pirelli.

El recatado e inocente personaje de Miss Safety creado por Putois fue reinterpretado para el mercado italiano por Codognato, transformado en una más de las carnales y sensuales mujeres habituales en su gráfica publicitaria.

18. Anuncio de Goodrich en la portada de la *Rivista Mensile del Touring Club Italiano*, marzo de 1920.

19. Postal publicitaria de motocicletas Bianchi, c.1925.



MÁS ALLÀ DE LOS PIRINEOS...

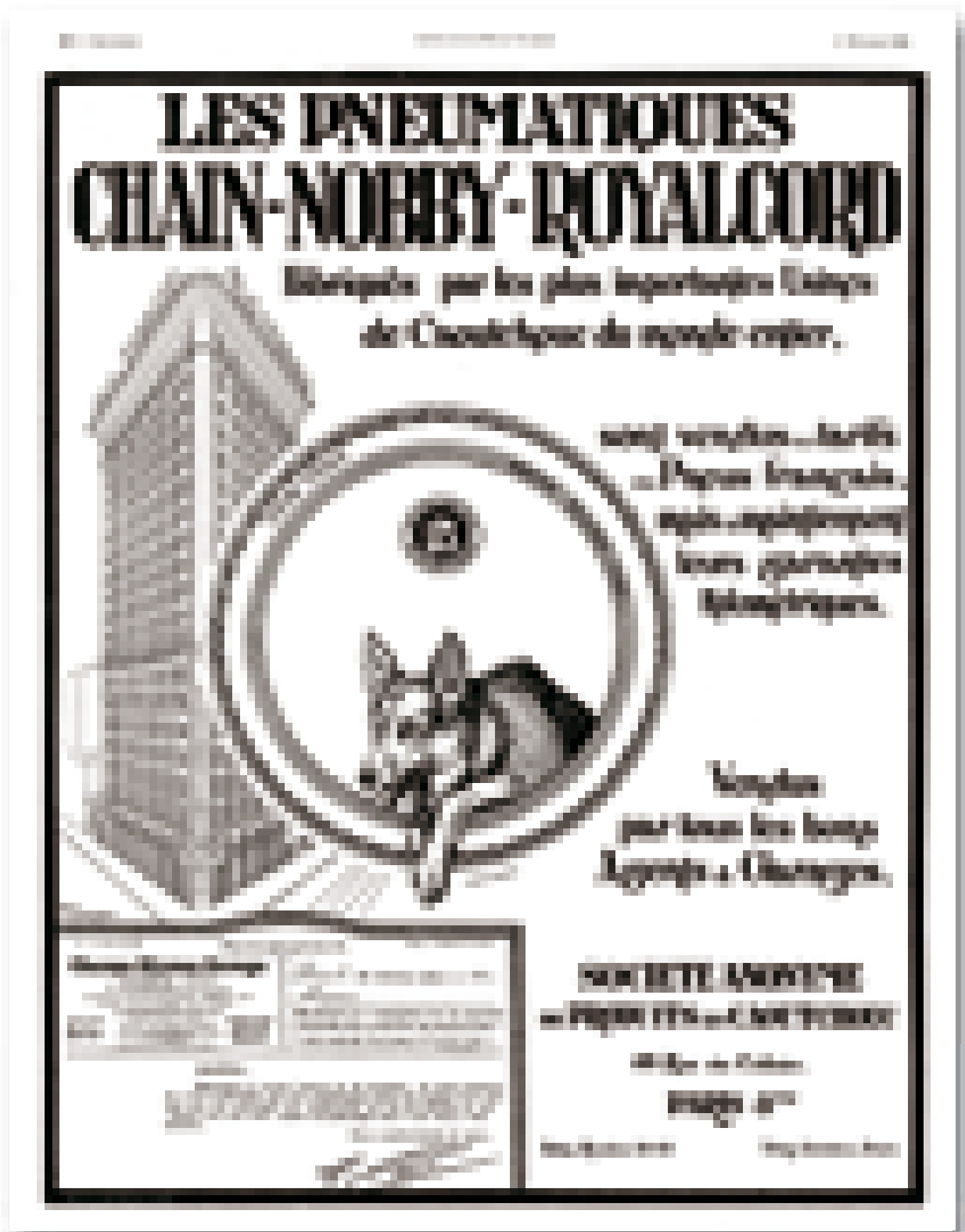
Tras el fin de la Segunda Guerra Mundial las principales compañías americanas apostaron por afianzar sus posiciones en el continente europeo, ya fuese mediante la instalación de centros productivos o mediante la potenciación de sus agencias importadoras y distribuidoras. En el mercado español, por ejemplo, la agencia local de Goodrich se nutría de los neumáticos surtidos por la vecina filial francesa con fábrica en Colombes. Según Blackford y Kerr (1996, pág. 105), las ventas conjuntas de neumáticos Goodrich en Francia y España de los primeros nueve meses del año 1929 superaban los \$5,5 millones, un negocio rentable y provechoso.

Otras firmas como las americanas Fisk, Mohawk, United States, Firestone o Goodyear hacían también acto de presencia en el mercado español –carente de una industria del neumático propia–, aunque siempre a través de agencias importadoras.

20. Anuncio de los neumáticos Goodrich en prensa española, 1923. Agencia Triunfo.

21. Anuncio de los neumáticos Fisk en la revista española *Nuevo Mundo*, 1929.





EL PORTAL AMERICANO. Sobre estas líneas, un sorprendente anuncio testimonial de los neumáticos importados por la parisina Societe Anonyme de Produits en Caoutchouc y fabricados por la poderosa compañía americana United States Rubber: los modelos “Chain” –con tacos antideslizantes de goma en forma de cadena, como su nombre inglés indica–, “Nobby” y “Royal Cord”. En la composición destacan dos elementos gráficos. Por un lado el dibujo en perspectiva del edificio de la US Rubber Co. –firmado por P. Grosjean–, construido en 1912 en la esquina de Broadway con la calle 58 Oeste de New York para albergar la sede central de la compañía, y desconocido para el público francés. Por otro, la ilustración del pastor alemán –firmado por Rapeno–, un símbolo de fidelidad y seguridad utilizado por varias firmas, pero no en la comunicación corporativa y publicitaria de esta compañía en concreto.

22. Anuncio de los neumáticos de United States Rubber Company en la revista francesa *L'illustration*, 5 de febrero de 1921.

PRESENCIA FRANCESA.

Junto a estas líneas, el papel de carta original de la United States Rubber utilizado en América era también el de los correspondientes establecimientos franceses asociados. Bajo estas líneas, una mujer en uniforme militar y portando la bandera de la barra y las estrellas recuerda que el neumático americano rindió un gran servicio en la contienda, y se prepara para convertirse en el “neumático ideal” de los nuevos tiempos. Junto a ella, en una postal promocional, el Tío Sam respalda el mensaje repitiendo en francés el eslogan americano de la compañía: “United States Tires are Good Tires”.

23. Papel de carta, 1923.

24. Postal promocional del neumático “Chain” de United States Rubber, c.1920.

25. Postal promocional belga de los neumáticos importados United States Rubber, c.1920.





PIRELLI Y FIRESTONE. Otras compañías del sector aumentaron su presencia francesa, a través de sociedades filiales –como la Société Française Pirelli–, o de agencias concertadas de importación –Compagnie Générale de Commerce– en el caso de Firestone.

26. Anuncio de los neumáticos Pirelli en la revista *L'illustration*, 4 de octubre de 1924. Ilustración de Alexis Kow (1901-1978).

27. Anuncio de los neumáticos americanos Firestone “Non-Skid” en la revista *L'illustration*, 30 de octubre de 1920.





EMBAJADA BELGA.

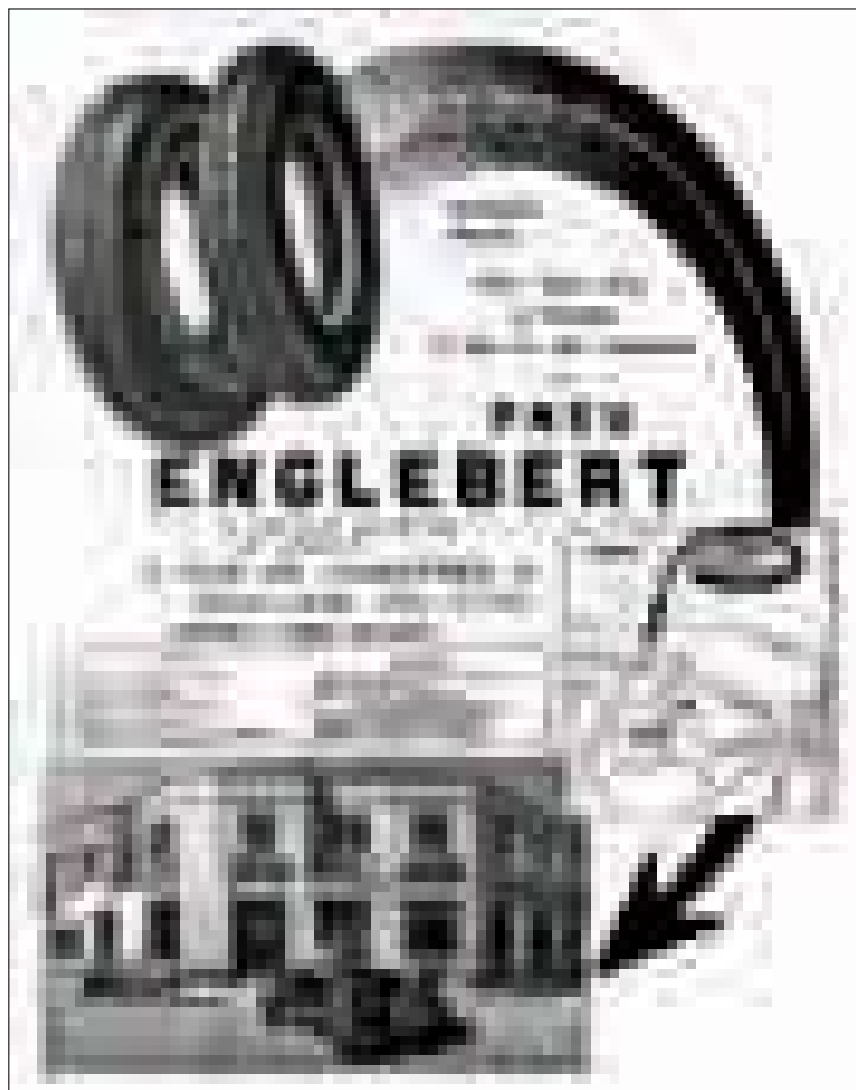
Sobre estas líneas, una fotografía de la fachada de la sede de la compañía belga Englebert en París, en el 156 de la Avenida Malakoff.

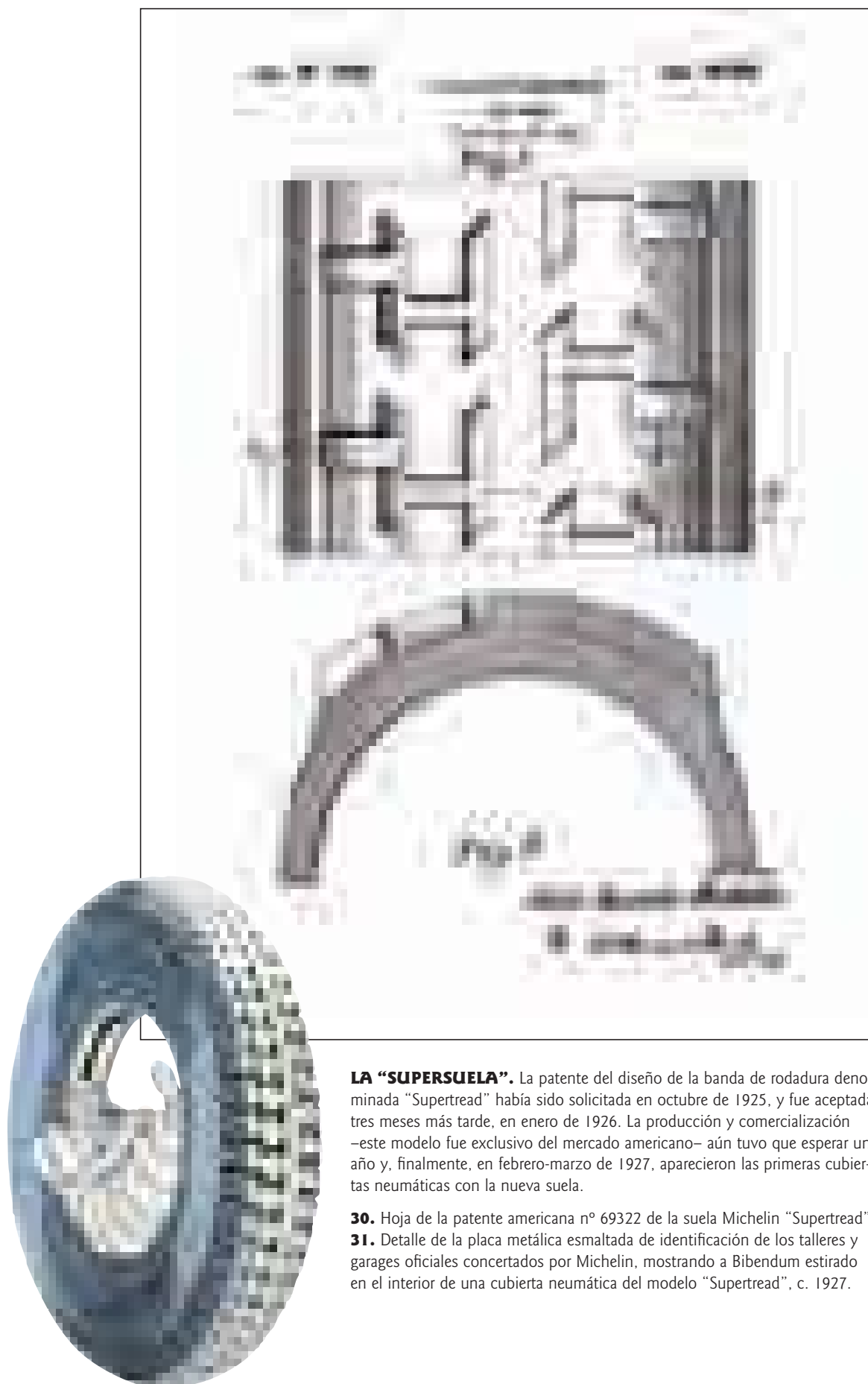
Tal como puede leerse a ambos lados del rótulo principal, la firma poseía factorías en Liège, Bélgica, y Givet, en territorio francés.

Junto a estas líneas, un anuncio en prensa de 1926, informando del traslado de las instalaciones a un nuevo enclave, más espacioso, situado en el número 2 de Rue de Chartres, en Neuilly-sur-Seine, en el área Metropolitana de la capital. En ese año Englebert poseía delegaciones en varias ciudades francesas: Clermont-Ferrand, Burdeos, Estrasburgo, Lille, Lion, Marsella, Nancy, París y Toulouse.

28. Postal fotográfica, c.1910.

29. Anuncio de los neumáticos Englebert en la revista francesa *L'illustration*, 2 de octubre de 1926.





LA “SUPERSUELA”. La patente del diseño de la banda de rodadura denominada “Supertread” había sido solicitada en octubre de 1925, y fue aceptada tres meses más tarde, en enero de 1926. La producción y comercialización –este modelo fue exclusivo del mercado americano– aún tuvo que esperar un año y, finalmente, en febrero-marzo de 1927, aparecieron las primeras cubiertas neumáticas con la nueva suela.

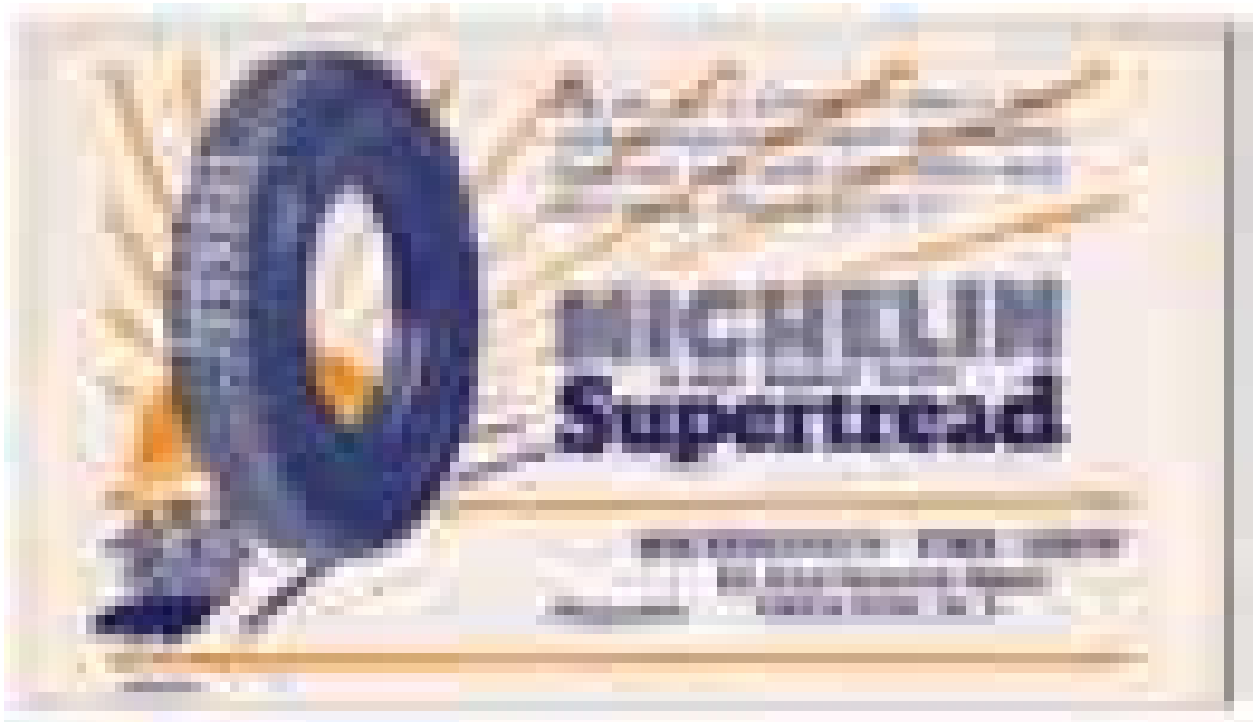
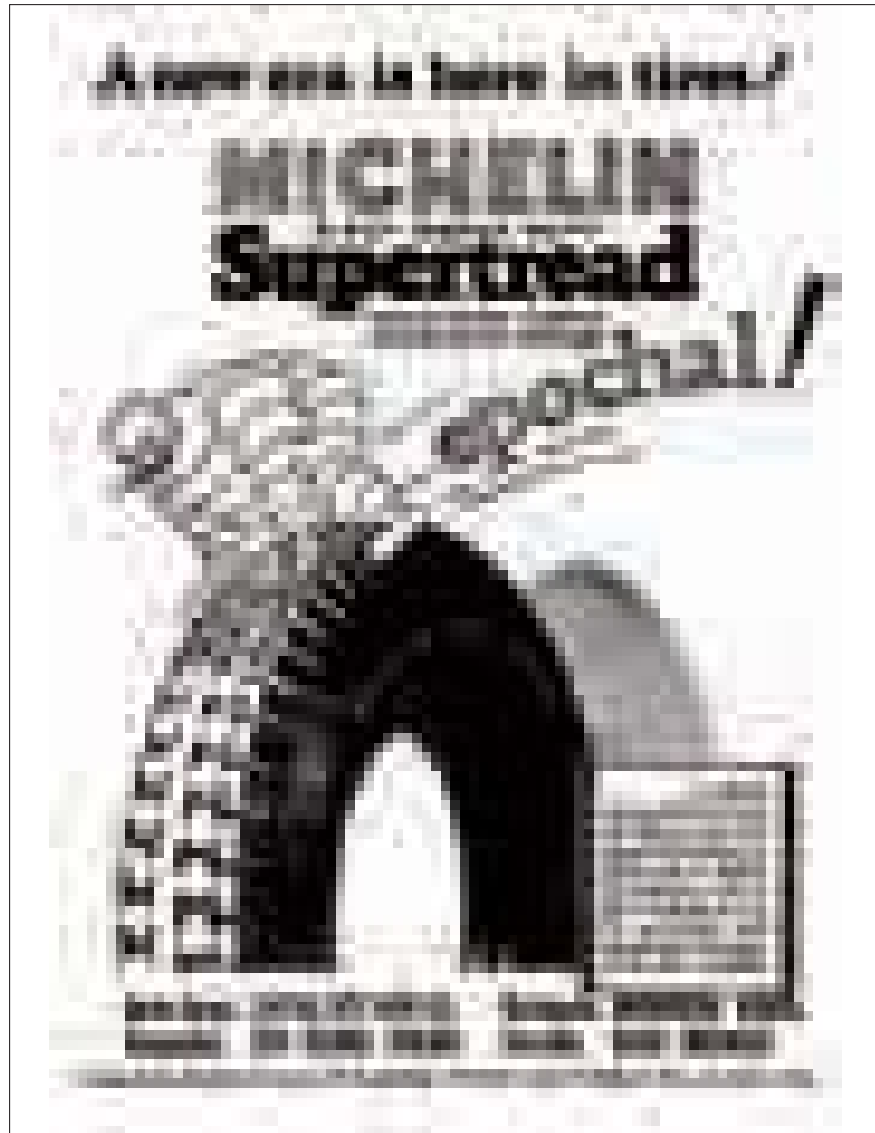
30. Hoja de la patente americana nº 69322 de la suela Michelin “Supertread”.
31. Detalle de la placa metálica esmaltada de identificación de los talleres y garages oficiales concertados por Michelin, mostrando a Bibendum estirado en el interior de una cubierta neumática del modelo “Supertread”, c. 1927.

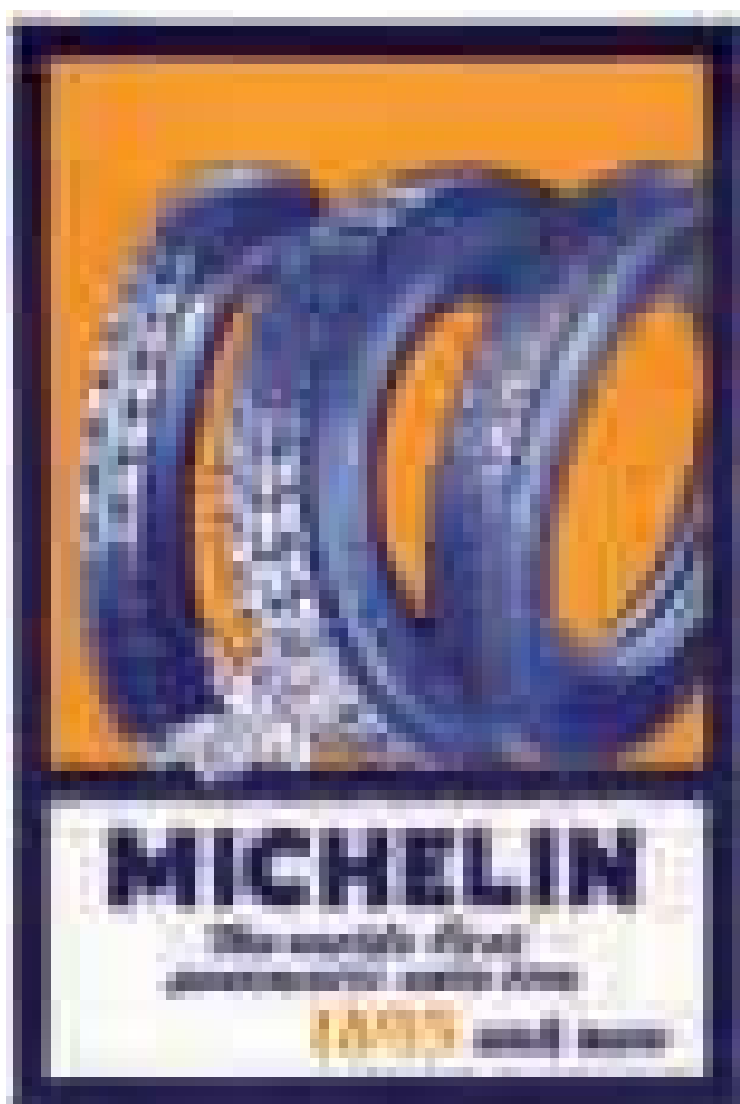
EL NEUMÁTICO TRASCENDENTE.

Bajo estas líneas, la postal de Michelin nos muestra el amanecer de una nueva era, la era del neumático "Supertread", un neumático que, tal como indica también el anuncio de prensa junto a estas líneas, estaba destinado "a marcar una época".

32. Anuncio modular de Michelin en un diario americano, 8 de noviembre de 1928

33. Postal publicitaria en forma de papel secante, c.1928.

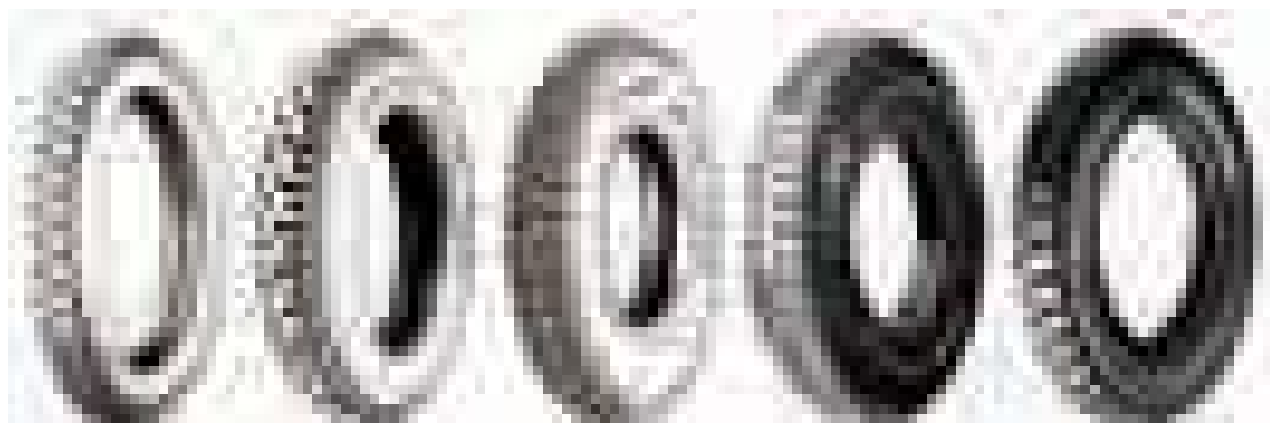




CATÁLOGO. Hacia 1928, la filial americana de Michelin comercializaba varios tipos de cubiertas neumáticas –fabricadas en la factoría de Milltown–, en las que la tecnología *cord* se aplicaba en distintos diseños de banda de rodadura en modelos de alta y media presión –suela “Universal Tread”–, y de baja presión o *balloon* –suelas “Tiger-grip” y “Supertread”–.

34. Cartón publicitario de la Michelin Tire Co. para escaparates e interior de comercio, c.1928.

35. Ejemplos de los distintos modelos de neumáticos ofrecidos por Michelin en 1927-1928.



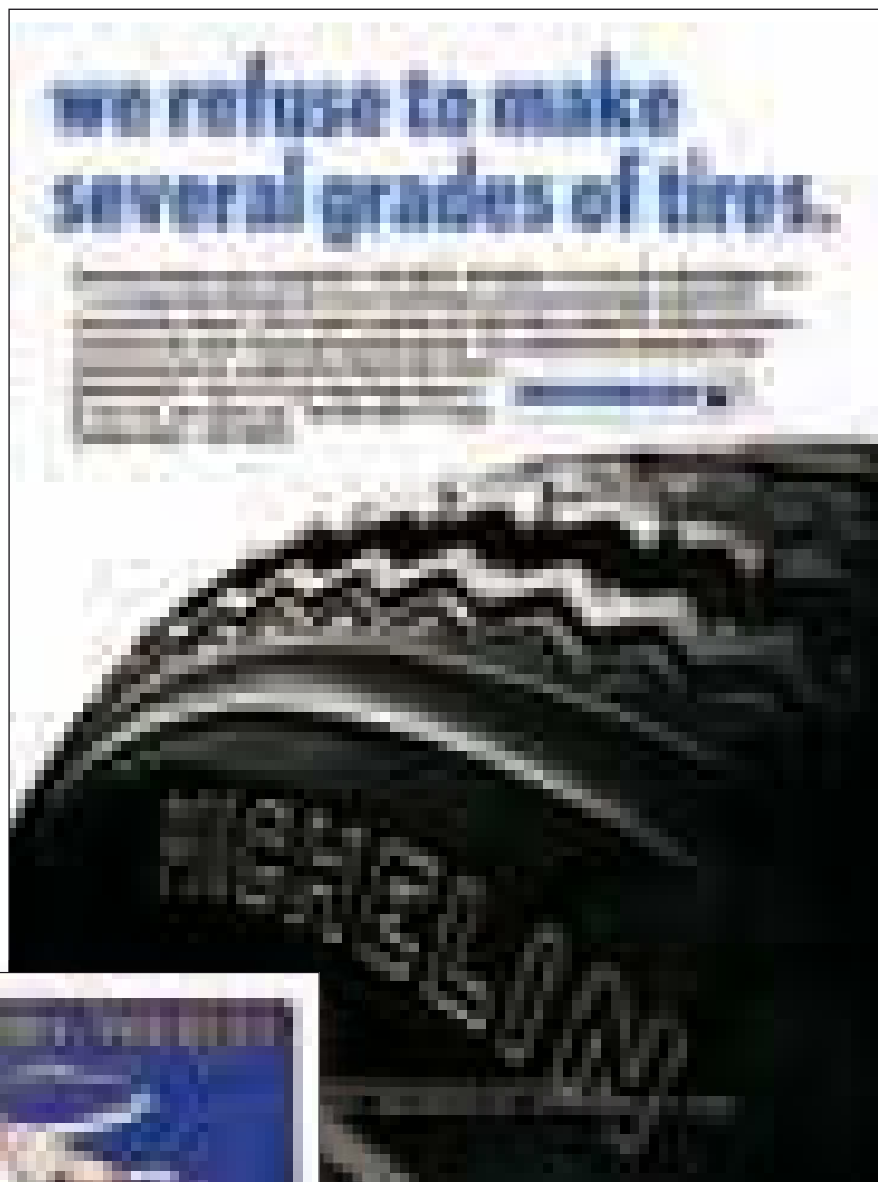
Michelin
High-Pressure Cord
Universal Tread

Michelin
Comfort Balloon
Tiger-grip tread

Michelin
Comfort
Balloon

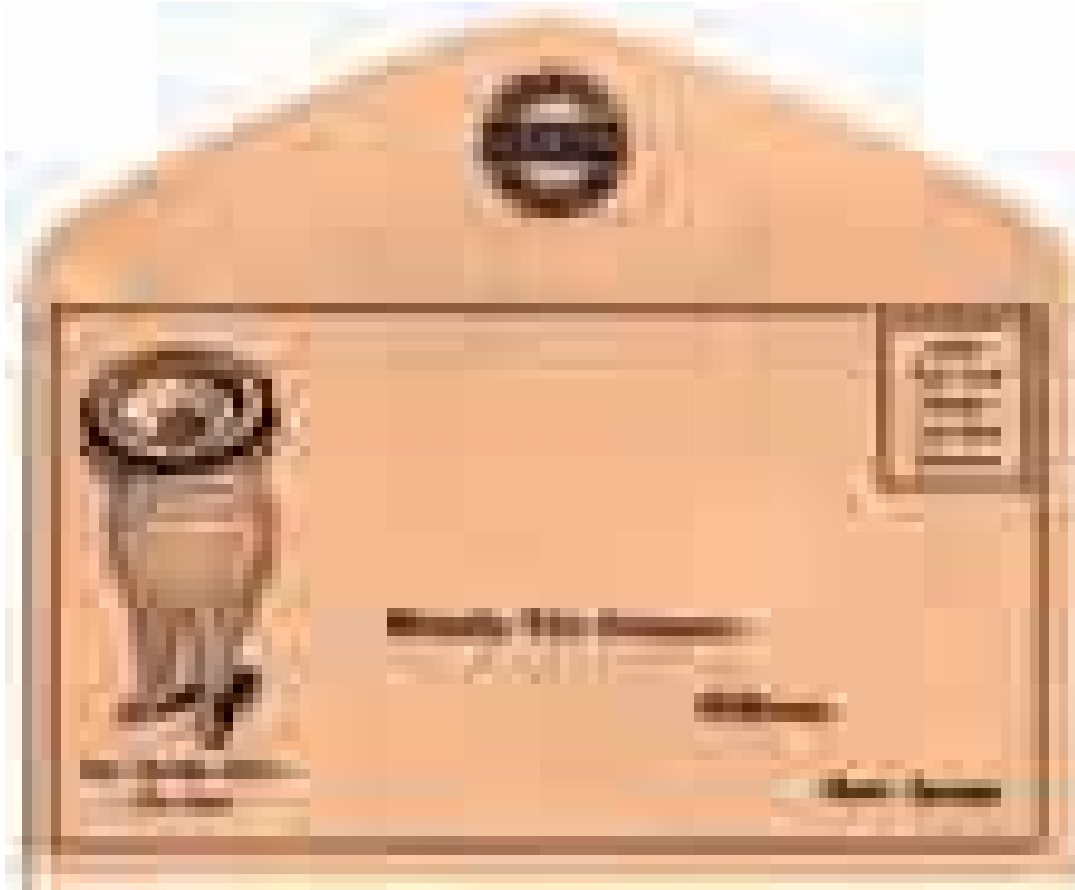
Michelin
Heavy Duty Balloon
Supertread

Michelin
Heavy Duty Cord
Supertread



UNA Y NO MÁS. Desde principios del siglo XX, el eslogan de Michelin “One quality only, the best” [Una sola calidad, la mejor] se estampaba insistentemente en carteles y anuncios de prensa, subrayando el compromiso de la empresa con la calidad del producto ofrecido y reforzando la política de invariabilidad de su catálogo. En los ejemplos mostrados en esta página, enfrentando un cartel británico de 1912 y un anuncio americano de 1971 de Michelin –casi sesenta años los separan–, observamos que la argumentación se ha perpetuado. Tanto el encabezamiento –“We refuse to make several grades of tires” [Rehusamos ofrecer distintos grados/calidades de neumáticos]– como el texto –“Michelin makes only one grade. THE BEST” [Michelin fabrica una sola calidad. LA MEJOR]– insisten en el mismo mensaje.

36. Anuncio de Michelin en una revista americana, 1971.
37. Cartel litográfico de neumáticos de bicicleta Michelin para el mercado británico, obra de H. L. Roowy, 1912.



MÁS DE UNO. Al igual que hizo en Francia y en mercados como el británico, Michelin utilizó en sus campañas americanas el lema "One Quality Only. The Best". Otras compañías, como muestra el ejemplo sobre estas líneas, también esgrimieron argumentos similares en sus anuncios, aunque de forma puntual.

38. Sobre corporativo de la Michelin Tire Company de Milltown, c.1912. **39.** Anuncio en el periódico americano *The Robesonian*, 2 de septiembre de 1915. **40.** Anuncio de BFGoodrich en la revista *Automobile Topics*, 30 de septiembre de 1922.

SUPREME
at the price of the
AVERAGE

10 Year Production Record

CREDIT

RUPTER

MOTOR ACCESSORIES CO.

NEW!

MOTOR ACCESSORIES CO.

UNA SEGUNDA MARCA.

Las cubiertas neumáticas y cámaras de aire "Rutgers", fabricadas como segunda marca y a un precio más económico, se anunciaban compartiendo espacio con los modelos comercializados con el sello Michelin. Al mostrarse contiguamente los listados de modelos y tarifas podían compararse los precios; de este modo, la compañía pretendía cubrir distintos segmentos de mercado con poder adquisitivo distinto

41. Anuncio en el periódico de Uniontown, Pennsylvania, *The Morning Herald*, 3 de septiembre de 1929.

42. Anuncio en el periódico de Uniontown, Pennsylvania, *Daily News Standard*, 20 de mayo de 1930.

HARVEY SYSTEM

Flow offers you

MICHELIN

Tires and Tubes

AT HALF CASH PRICES

The advertisement features a large, stylized graphic of a tire in the background. The text is arranged in a vertical column, with the most prominent words in large, bold, sans-serif fonts. The overall appearance is that of a historical newspaper clipping that has been digitized with significant loss of detail.

43. Anuncio publicado en el periódico *The Free-Lance Star* (Fredericksburg, Virginia), 24 de marzo de 1930.

The Best Treaded Tires

Small Text:
 1920 2 1/2" x 20" \$4.00
 1920 3" x 20" \$4.50
 Small Textures

MICHELIN TIRES

JACK'S PLACE

Charleston Gas, Radio, Tire & Accessory Co.

EL GARANTE. El 25 de abril de 1930 se anunció públicamente el cese de la producción de los neumáticos Michelin, aunque los anuncios no indicaran que se tratara de una operación para saldar las existencias acumuladas. Así, en el anuncio de mayo sobre estas líneas, la figura de Bibendum, el hombre-neumático de Michelin, actúa como garante del producto, al igual que lo hace el retrato fotográfico del que se supone es el dueño del establecimiento de neumáticos y accesorios del automóvil de Charleston, Jack's Palace.

47. Anuncio en el periódico *The Charleston Gazette* (Charleston, West Virginia), 16 de mayo de 1930.



LAS OLIMPIADAS DE BIBENDUM. Hacia 1928 el Estudio Gráfico interno de Michelin realizó una serie de ilustraciones sobre la mascota Bibendum practicando distintas disciplinas deportivas y realizando ejercicios de equilibrio. En estas escenas va siempre acompañado por el modelo de neumático Michelin "Balloon Cord", en este caso con la clásica suela "Universal Tread".

48. Varios ejemplos de sellos promocionales –sin valor postal– emitidos por Michelin para el mercado europeo, c.1928.



ESTUDIO MICHELIN.

En los últimos dos años de actividad de la Michelin Tire Company de Milltown, sus anuncios de prensa utilizaron clichés producidos en Francia por el departamento interno de publicidad, en un estilo bien distinto del que había caracterizado a la producción propia anterior.

49. Muestras y detalle de una ilustración de anuncios modulares para la publicidad en prensa americana de los distintos establecimientos asociados a la red comercial de Michelin. Clichés originales del Estudio Michelin, 1928.





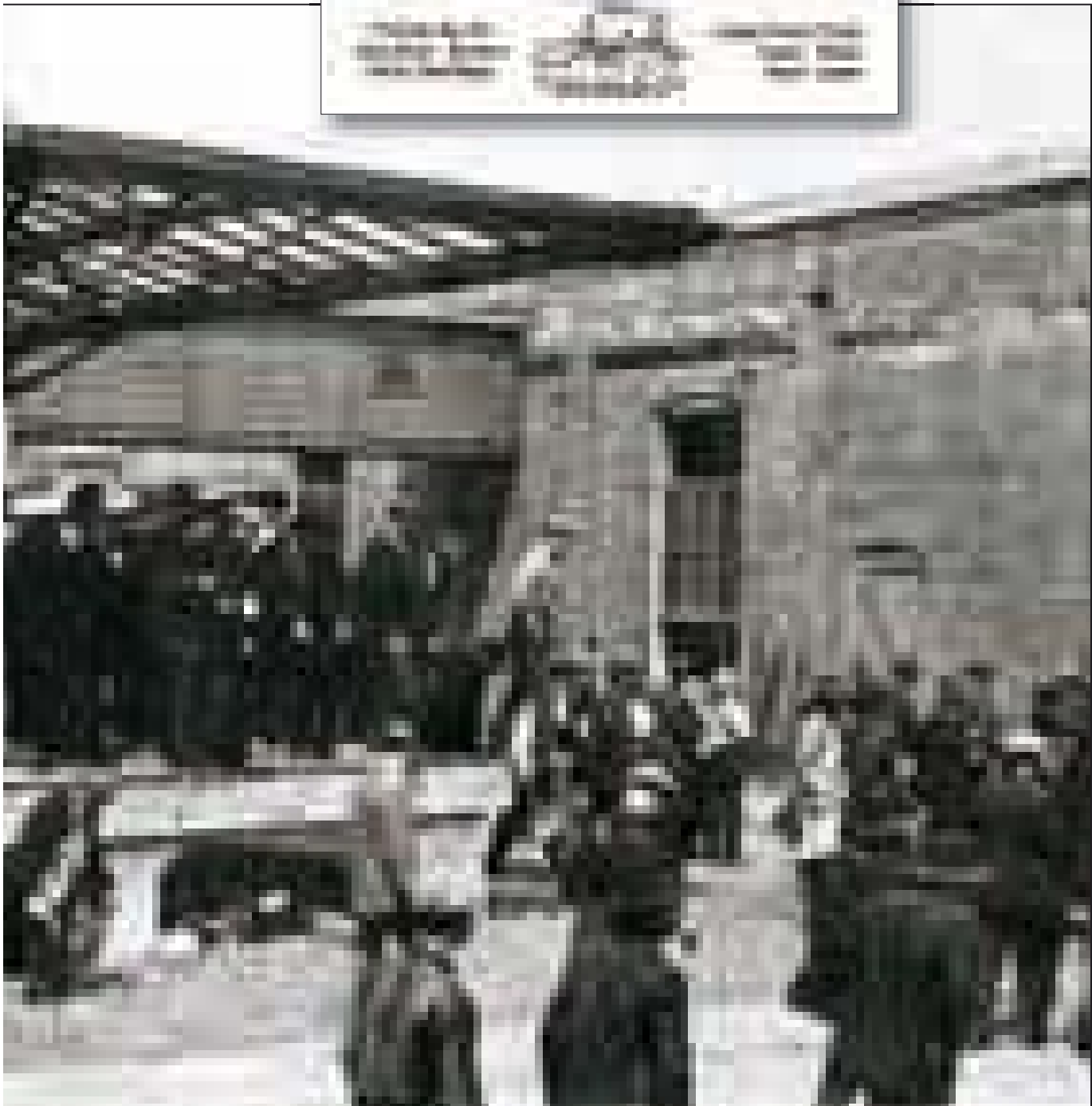
SABOR AMARGO. El cierre de la fábrica de Milltown dejó sin empleo a la mayor parte de su plantilla, cerca de 700 empleados, 300 de los cuales estuvieron ocupados hasta el momento del cese de las actividades. Durante los meses posteriores, se iniciaron las gestiones de venta de las infraestructuras y los terrenos mediante anuncios insertados en prensa.

50. Anuncio de venta de las instalaciones en la revista *Fortune*, 1933.

51. Anuncio de la venta del complejo industrial, en el periódico *The New York Times*, 21 de octubre de 1931.

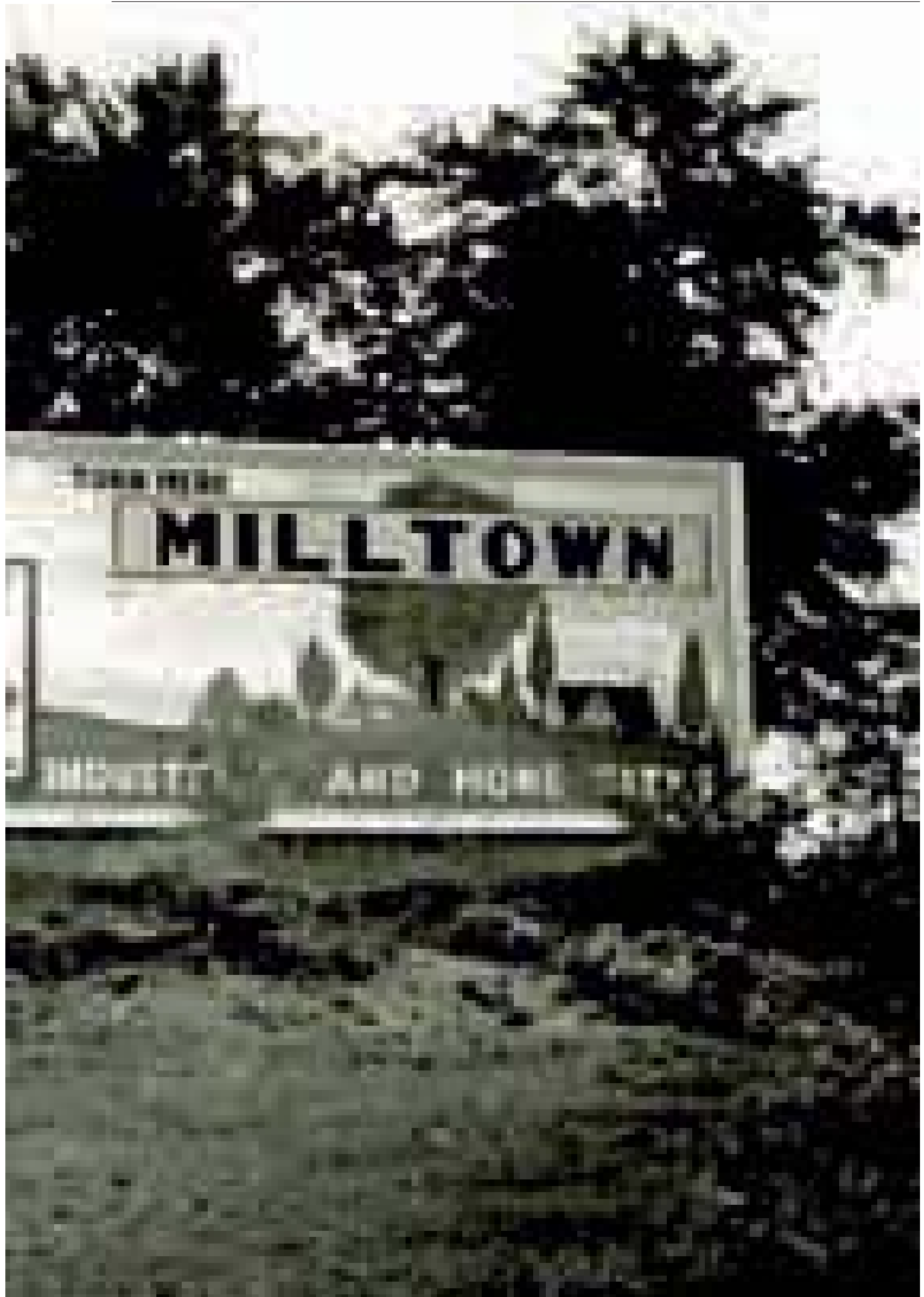
52. Fotografía de los trabajadores de la Michelin en las instalaciones de Milltown, afectados por la situación. c.1930.

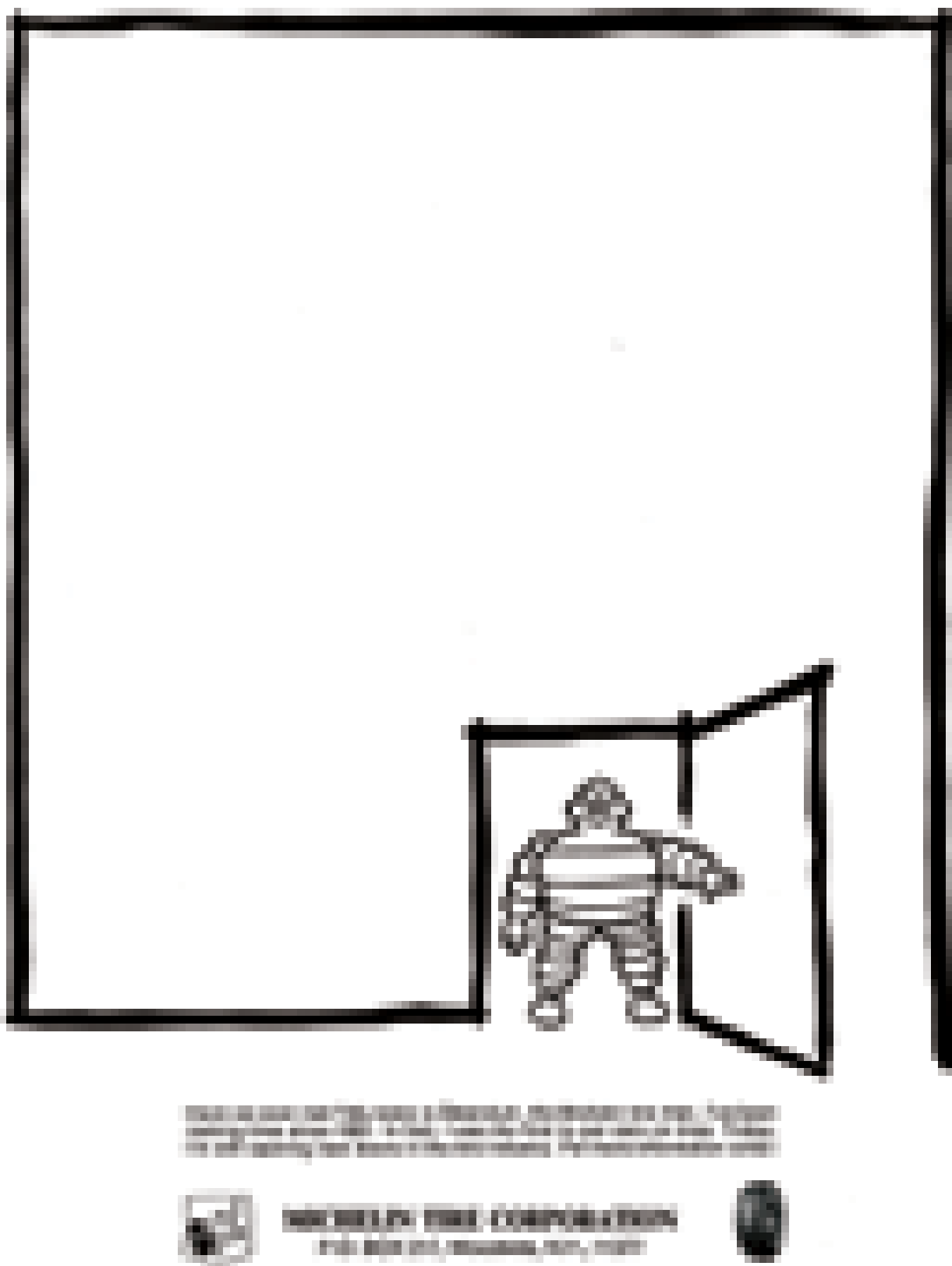




53. Fotografía del *billboard* o valla publicitaria exterior anunciando la venta o alquiler del complejo industrial de Michelin. El reclamo se situó junto a un acceso de la red viaria general a la población de Milltown, probablemente la autopista US Rt.1. c.1932.







POR LA PUERTA GRANDE. Este fue el primer anuncio de presentación oficial de Bibendum, en su segunda incursión como mascota corporativa y promocional de Michelin en el mercado estadounidense, en 1967. La novedad de los neumáticos de tecnología radial de Michelin se convirtió pronto en un referente para la industria del sector, y el personaje se prodigó de nuevo en los anuncios.

54. Anuncio publicado a página entera en la revista estadounidense *Time*, 19 de mayo de 1967.



REESTRENO BAJO LOS FOCOS.

Junto a estas líneas, dos ejemplos más de la campaña de presentación de los neumáticos radiales Michelin "X". El regreso de la mascota a los escenarios publicitarios –"aclamado por los consumidores"–, es la encarnación metafórica del retorno de Michelin al competitivo mercado del neumático estadounidense.

55 y 56. Anuncios publicados a página entera en las revistas estadounidenses *Newsweek*, 1965, y *Time*, 30 de junio de 1967.

