



# 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](http://www.tdx.cat)) i a través del Dipòsit Digital de la UB ([diposit.ub.edu](http://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](http://www.tdx.cat)) y a través del Repositorio Digital de la UB ([diposit.ub.edu](http://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](http://www.tdx.cat)) service and by the UB Digital Repository ([diposit.ub.edu](http://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 DESPLIEGUE DE LA RED COMERCIAL

El neumático pasó pronto de ser un producto industrial como pieza mecánica y parte del automóvil a un artículo de consumo, uno más de los bienes que la publicidad exhibía pretendiendo captar clientes. Con la compra de un automóvil nuevo, equipado con neumáticos nuevos, se iniciaba un circuito que alimentaba a la industria especializada. A lo largo de la vida del vehículo los neumáticos debían de ser sustituidos varias veces por desgaste o deterioro, y el usuario del coche tenía que optar entre mantener la marca original facilitada por el fabricante o decidirse por otra diferente. Ante la fuerte competencia, una de las claves para situar bien el producto consistía en conocer las distintas demandas del mercado y saber escoger la ruta adecuada de distribución, venta de los neumáticos y servicio en cada caso.

## 1. El pastel del neumático

La producción de la industria del neumático, discurriendo en paralelo a la de los fabricantes de vehículos, va dirigida a satisfacer la demanda en tres grandes áreas: el mercado del Equipamiento Original (conocido por las siglas OE y también como “primera monta”), el de Reemplazo (lo llamaremos RE) y el de la exportación (lo llamaremos EX). OE lo forman los neumáticos vendidos directamente a los fabricantes de automóviles para equipar sus vehículos en la cadena de montaje. RE son los neumáticos vendidos al consumidor final para reemplazar los neumáticos calzados a su vehículo de serie.

El constante aumento en las ventas de automóviles y vehículos de carga conllevaba el incremento en la producción de bandas macizas y neumáticas OE, y ofrecía buenas expectativas para la incorporación de nuevas empresas en el mercado estadounidense de RE. De 181.000 automóviles vendidos de fábrica en 1910 se pasó en dos años a casi el doble, 356.000 en 1912; 548.000 en 1914; 1.526.000 en 1916 y 1.906.000 en 1920, creciendo consecutivamente hasta los 4.791.000 de 1929 y el estallido de la crisis financiera<sup>1</sup>. En 1930 las ventas se redujeron a prácticamente la mitad de las cifras del año anterior. Cada una de las empresas existentes en las primeras décadas del siglo XX orientaba su producción en los diferentes mercados según sus expectativas y posibilidades, compitiendo consecuentemente con compañías de políticas similares, pero con estructuras financieras y productivas a menudo desiguales.

En el año 1910 el mercado estadounidense estaba dividido percentualmente de la siguiente manera: las ventas totales de neumáticos<sup>2</sup> producidos por la industria para OE constituían el 31,5 %, las destinadas a RE el 66,3 % y el restante 2,2 % para la exportación<sup>3</sup>. La media en el periodo 1910-1930 arroja cifras cercanas<sup>4</sup>: 27,50 % OE, 69,3 RE y 3,3 EX., con factores de distorsión intermedios originados por la crisis económica de 1921-22 o la Gran Guerra, que afectó tanto a la producción bélica como a las restricciones del mercado interior y a las exportaciones.

## 2. Nuevos de fábrica

El mercado del Equipamiento Original era un mercado codiciado por todas las compañías del sector. Conseguir un contrato para abastecer a un fabricante de vehículos significaba calzar con cuatro bandas a cada uno de los vehículos de una producción media o larga<sup>5</sup> y propiciar que el futuro dueño del coche se convirtiera por continuidad en usuario fiel de la marca de neumáticos originales al plantearse –tras el uso y desgaste– su sustitución. También aseguraba una base consistente de estabilidad financiera a medio y largo plazo, la regularidad de la producción en la fábrica y un control de las inversiones en materias primas, infraestructuras y mano de obra –que revertían en una mayor estabilidad laboral–. En contrapartida, los neumáticos vendidos directamente a los fabricantes llevaban asociados un margen de ganancias muy estrecho, a menudo cercano al precio de coste; algunos autores<sup>6</sup> sitúan el precio del neumático de OE en torno al 40-50 % del valor del mismo neumático vendido en los comercios RE. Pero la rentabilidad no se ceñía a lo estrictamente económico:

“Los fabricantes de bandas consideran que suministrar bandas a las compañías de automóviles, incluso a precio de coste, les proporciona contactos útiles con el mercado y una valiosa publicidad. Creen que esta afiliación les permite conectar con importantes negocios de ventas del automóvil que pueden también convertirse en vendedores de neumáticos de reemplazo. Argumentan que el bajo precio de los neumáticos de equipamiento original permite al fabricante de automóviles ofrecer sus vehículos a un precio más barato, favoreciendo la venta de coches y por tanto aumentando las ventas futuras de bandas de reemplazo. Prefieren mantener buenas relaciones con los fabricantes de automóviles pues también les suministran otros productos derivados del caucho. Finalmente, creen que pueden orientar e incrementar las preferencias del consumidor por sus marcas particulares publicitando que sus productos han sido seleccionados como equipamiento de serie de una determinada y reconocida marca de automóvil”.<sup>7</sup>

En los primeros años tras el cambio de siglo el mercado de OE se encontraba muy repartido, debido a que las producciones industriales de vehículos eran cortas, a menudo empleando materiales y procedimientos artesanales. Pero el rápido crecimiento del sector del automóvil y su demanda de neumáticos conllevó un mayor control del mercado por parte de un reducido grupo de compañías del sector. El despegue de la producción seriada a gran escala, con cadenas de montaje y métodos de producción controlados científicamente en aras de la máxima eficacia se sitúa en torno a 1908 –el año de la puesta en marcha de la factoría de Michelin en Milltown–, con la aparición del económico Ford T.

En líneas generales las grandes compañías de neumáticos –capaces de abordar financieramente contratos de gran volumen de pedidos– copaban el OE, mientras que el campo de acción de las medianas y pequeñas era el mercado RE. Datos de 1914 nos ejemplifican la situación del mercado<sup>8</sup>: del total de ventas de las compañías norteamericanas de neumáticos (OE, RE y EX), el 66,1 % correspondía a las “Big Four” –US Rubber, Goodyear, Goodrich<sup>9</sup> y Firestone–; el 9,2 a las siguientes cuatro compañías

en el ránking –Fisk, Miller, Kelly-Springfield y Ajax–; y el restante 24, 7% se lo repartían el resto de medianas y pequeñas compañías, entre las que se encontraba Michelin.

El amplio despliegue de la firma francesa en los principales mercados europeos ya en 1910 –con centros de producción propios en Francia e Italia y con presencia importante de delegaciones con distribución en países como Alemania o España y especialmente en el Reino Unido– permitía centrar la producción de la fábrica de la Michelin Tire Company de Milltown en el mercado americano de OE y RE. Aunque es cierto que el volumen del negocio provenía del RE, la Michelin Tire Co. firmó contratos con distintos fabricantes de automóviles del país en los primeros años, siempre a gran distancia de los acuerdos alcanzados por las compañías dominadoras del mercado.

Entre las marcas americanas que incluían Michelin como equipamiento original –un extra enfatizado en los anuncios de prensa– estaban varios modelos de coches eléctricos fabricados por Columbia entre 1905 y 1906<sup>10</sup> (fig. 3) y otros de firmas como Colt Runabout Co. con su Colt de 6 cilindros en 1907<sup>11</sup>; The Buckeye Mfg. Co. con su modelo Lambert 18 en 1907 y 1908<sup>12</sup>; Fort Pitt Motor Mfg. Co. con su Pittsburg Six de 50 Hp y 6 cilindros en 1908<sup>13</sup>; Oldsmobile con su modelo de 22 Hp y 4 cilindros en 1908<sup>14</sup> (fig. 2), o Reo con su modelo Runabout de uno y dos cilindros en 1908<sup>15</sup> (fig. 4); además se llegaron a acuerdos con la Buick Motor Company de Flint, Michigan<sup>16</sup>. También se equiparon neumáticos Michelin en el sector de los vehículos pesados de carga y transporte, como el camión Decatur Hoosier Limited de 30 Hp y 4 cilindros fabricado por la Decatur Motor Car Company en 1912, con Michelin Twins –neumáticos dobles– en las ruedas tractoras traseras<sup>17</sup>.

Otros fabricantes ofrecían distintas posibilidades de equipamiento original a través de las tiendas de automóviles concertadas, según la disponibilidad o las preferencias del cliente. Este es el caso del modelo Model H Turabout cuatro cilindros 30 Hp de Jackson, que se equipaba indistintamente con Goodyear, Morgan & Wright, Continental o Michelin en 1909 e igualmente –excepto Continental– en las versiones 30, 40 y 50 de 1910<sup>18</sup>. Igual ocurría con varios modelos de la National Motor Vehicle Company –la firma de Indianápolis anunciada con el eslogan “King of Speedway, Monarch of the Road”– entre ellos el National “Forty” de cuatro cilindros que ofrecía en 1909 equipamiento original a escoger entre las marcas G&J, Diamond o Michelin<sup>19</sup>, o con el ligero dos plazas Maxwell de 2 cilindros y 14 Hp equipado con Diamond o Michelin<sup>20</sup>. También el Jewel 40 de 4 cilindros, producido por The Forest City Motor Car Co. en 1908 ofrecía neumáticos a elegir entre Diamond, Firestone, Goodyear o Michelin<sup>21</sup>; y el Henry 35 de 35-40 Hp y cuatro cilindros de la Henry Motor Car Co. de 1910 dejaba escoger entre Firestone, Continental o Michelin<sup>22</sup>.

Esta política de pedidos “a medida” la ofrecía el fabricante a través de los puntos de venta, o era obtenida mediante agresivas estrategias. Un ejemplo lo encontramos en un anuncio de Michelin de 1908, aparecido en publicaciones generalistas como la revista *The Literary Digest* o *Country Life in America*. En el texto se conminaba al lector y cliente a exigir a las compañías productoras de automóviles que ofrecieran los neumáticos Michelin directamente de fábrica, tal como se explica:

“Recorte este anuncio y envíelo al fabricante del coche que usted ha elegido, adjuntándolo a una carta en la que se especifiquen los neumáticos Michelin. Al mismo tiempo escribanos diciéndonos la marca de su automóvil. Si el fabricante no accede inmediatamente a su petición nosotros le informaremos de otras opciones en coches de similar clase y precio que seguro le ofrecerán Michelin”<sup>23</sup>.

En 1926 el mercado del EO se hallaba controlado por las “Big Four”, con una cuota del 80 % frente al resto de medianos y pequeños fabricantes, una tendencia en crecimiento si atendemos a los subsiguientes datos: un 92 % en 1930 y un 98 % en 1933<sup>24</sup>. Sobrepassado por la situación del mercado y por la evidente supremacía de las grandes líderes del sector, Michelin adopta una política de ventas orientada exclusivamente al mercado RE y hace una declaración de intenciones en la publicación *The Michelin Proposition for 1927* dirigida a los establecimientos minoristas que quieren formar parte o ya pertenecen a la red de vendedores concertados. En un mensaje a toda página, titulado “Equipamiento de Fábrica” [palabras tachadas gráficamente con una gran X en el texto impreso original] se declara:

“Michelin no participa en el negocio del equipamiento [original] de coches. No es justo tener que vender neumáticos a los fabricantes de automóviles por debajo del precio de coste y hacer pagar la factura a los comerciantes de neumáticos. Nosotros no entraremos en ese mercado hasta que no obtengamos de los fabricantes un precio razonable para nuestros vendedores”<sup>25</sup>

### 3. El mercado de reemplazo

El mercado de sustitución de neumáticos en los automóviles, camiones y furgonetas en uso era el más provechoso, constituyendo entorno a las tres cuartas partes de las ventas totales del sector. Pero también era el más competitivo, inestable e impredecible, pues dependía directamente de las preferencias del consumidor final y de sus necesidades ocasionales. El precio, la calidad del neumático y el servicio, junto con el posicionamiento de las marcas, eran factores decisivos en el momento de la compra y en la fidelización del cliente a lo largo de la vida de su vehículo.

Por otra parte, la evolución técnica en la construcción del neumático y la incorporación de los avances en la química de los materiales –junto a la mejora de los propios autos y de las carreteras– conllevaba, año a año, un aumento de la vida útil del neumático. A esto se sumaba la constante racionalización de los procesos y el perfeccionamiento de la maquinaria empleada en las distintas etapas de la producción, una eficacia que abarataba el coste y repercutía en el precio final de venta. Neumáticos de sustitución cada vez más baratos y duraderos alimentaban una feroz competencia y ponían a prueba la rentabilidad del negocio. Era en este escenario donde la red comercial de abastecimiento y puntos de venta –aliada con el marketing, la promoción y la publicidad– afrontaba su máximo reto.

El mercado de reemplazo estaba formado por distintas tipologías de cliente. En primer lugar, el atomizado mercado de miles de coches privados y de uso personal, incluyendo pequeños negocios y explotaciones familiares; en segundo lugar, el mercado generado por la demanda de organizaciones o instituciones; y en tercer lugar, el mercado de las grandes distribuidoras a nivel nacional, las cadenas de accesorios del auto, las empresas de venta por catálogo y las compañías petrolíferas (ver **TABLA 4**).

En el sector de mercado de organizaciones e instituciones distinguiríamos entre las cuentas de flotas comerciales de transporte de empresas del sector privado y aquellas otras fruto de acuerdos con las diferentes administraciones públicas y estamentos gubernamentales tanto a escala local, como estatal o nacional. Camiones y camionetas constituían el principal tipo de vehículos, junto a coches de pasaje, autobuses y automóviles. Las flotas comerciales estaban formadas por el transporte motorizado corporativo de carga y desplazamiento utilizado por las empresas para distribuir sus productos, o para ofrecer sus servicios en el caso de operadores de taxis y autobuses o negocios de alquiler de vehículos<sup>26</sup>. Por su parte, las cuentas con la administración eran una oportunidad nada despreciable pues los servi-

cios públicos municipales, estatales y el gobierno federal contaban con un parque móvil considerable, entre los que se encontraban los servicios sanitarios, cuerpos de seguridad y bomberos, mantenimiento de carreteras y obras o el ejército y la marina.

El usuario individual adquiría sus neumáticos de reemplazo en establecimientos minoristas, mientras que las cuentas institucionales eran negociadas, dependiendo del volumen, directamente desde fábrica o a través de las distintas representaciones territoriales del fabricante, aunque las administraciones podían también pactar con otros distribuidores y mayoristas.

Por ejemplo, en una gran ciudad como Chicago había en 1909 cinco compañías de taxis, que sumaban un total de 182 coches. Era un mercado apetecible, un solo vehículo recorría cerca de 2.900 km mensuales –en turnos de dos conductores en 24 horas– y esto representaba un gasto anual por cada taxi de \$10,148 en neumáticos, teniendo en cuenta que la vida útil de un neumático se garantizaba en unos 5.600 km. Los 55 taxis de la Walden W. Shaw Co. y los 45 de la Chicago Taxicab Co. usaban Fisk; los 42 taxis de la Auto Taxicab Co. calzaban Michelin; los 25 de la Chicago Motor Cab, Diamond; y los 15 de la Owen Fay, Morgan & Wright y Empire.<sup>27</sup>

#### 4. Distribuidores de ámbito nacional

En el caso de los grandes distribuidores, el fabricante de neumáticos canalizó sus productos de marca a través de acuerdos con cadenas de tiendas de accesorios del automóvil, empresas de venta por catálogo (también con puntos de venta propios) y con distintas compañías petrolíferas que los dispensaban en las estaciones de servicio de su red comercial. En una fase más avanzada, el fabricante de neumáticos trabajó directamente por encargo, produciendo marcas privadas para estas compañías, entrando en un complejo escenario de dependencia y competencia con sus propios productos en el mismo mercado.

**Las cadenas de tiendas de accesorios** para el automóvil tenían en los neumáticos uno de sus productos básicos. De las ventas totales de neumáticos de reemplazo, un 0,3 % correspondía a estos establecimientos en 1924, creciendo en importancia hasta alcanzar una cuota de un 13,2 % en 1929<sup>28</sup>. Entre las empresas que operaban en este sector se encontraban:

Chas. E. Miller, fundada por Charles E. Miller, vendedor, importador y exportador, distribuidor y fabricante de accesorios de bicicleta desde 1896 y también tempranamente del automóvil, siendo uno de los expositores del primer salon del automovil organizado en los Estados Unidos, en 1900. En el año 1906 contaba con seis puntos de venta y en 1918 se incrementaron hasta 12 tiendas en las principales ciudades: New York, Brooklyn, Buffalo, Boston, Springfield, Hartgort, Detroit, Cleveland, Philadelphia, Atlanta, New Orleans y Newark. Su un catálogo de ventas –en ese año el número 36 de los editados desde su constitución– tenía un tiraje de 100.000 ejemplares<sup>29</sup>.

Western Auto Supply Co. de Kansas City (1909) y Western Auto Supply Co. de Los Angeles (1916), inicialmente creadas como empresas de venta por catálogo y con una cadena de tiendas propias desde 1916 (figs. 38-44); Pep Boys de Philadelphia, fundada en 1921 (figs. 35-37); Gamble-Skogmo de Minneapolis, creada en 1928 por Bertin Clyde Gamble y Phil Skogmo; R&S Auto, fundada en 1919 por los socios Harry Roth conjuntamente con los hermanos Herman y Henry Schlenger; así como otras importantes firmas de finales de los años 20 y mediados de los 30 como Dean Phipps de New York, Strauss Stores en Philadelphia (fig. 45 y 46) o Gofkauf's Auto Stores en el área de New England (figs. 47 y 48).



**Las empresas de venta por catálogo** de ámbito nacional eran compañías financieramente sólidas, con un amplio repertorio de líneas de producto, entre los que se encontraban los accesorios para el automóvil y los neumáticos. Gran parte de este sector de mercado –que contabilizaba un 1,8 % del total de las ventas de neumáticos de reemplazo en 1922 y en una tendencia ascendente un 5,5 % en 1929<sup>30</sup>– estaba dominado por dos firmas rivales: Sears Roebuck & Co. y Montgomery Ward.

La original Montgomery Ward se fundó en 1872 y permaneció activa hasta 2001. En el año 1912 sumó a su catálogo de bandas de bicicleta y motocicleta los primeros neumáticos para automóvil bajo la denominación genérica “Wards Riverside” como primera marca. Estos neumáticos estaban fabricados por las empresas Gillette Rubber Co. (fundada en 1914) y Samson Tire & Rubber Corp. de Los Angeles (fundada en 1916). Ambas fueron adquiridas a principios de 1931 por U. S. Rubber, con el fin de asegurar sus ventas a Montgomery Ward y convertirse en el fabricante proveedor exclusivo. Hacia esa época se añadieron los “Wards Trail Blazers” como neumáticos de segunda línea (figs. 30-32).

Sears Roebuck & Co. se fundó en 1893 como empresa *mail order*, de venta por catálogo. En 1912 se incorpora al negocio de las bandas con marca propia con el neumático “America”<sup>31</sup>, y a partir de 1915 editó un completo catálogo de accesorios para el automóvil en el que ofrecía sus nuevos neumáticos “Justice”, fabricados para Sears principalmente por la Murray Rubber Company de Trenton, en New Jersey. En 1925 inició la expansión de su propia cadena de tiendas y almacenes de venta al público, y un año después cambió de fabricante para pactar la producción con Goodyear de la nueva gama de neumáticos “All-state” (figs. 28 y 29).

Un ejemplo de otras empresas importantes –pero a un nivel por debajo de los gigantes Sears Roebuck & Co. y Montgomery Ward– era la especializada Better Tires Co. constituida en 1920. Desde su central en Chicago distribuía al mayor los artículos de su extenso catálogo dirigido exclusivamente a tiendas de accesorios del automóvil, ofreciendo en 1923 cuatro tipos de cámaras para neumáticos y hasta diez marcas propias de cubiertas: “Duval-Rand”, “Homestead”, “Stratford”, “Andover”, “Cameron”, “Templeton”, y “Kingston” y “Douglas” (ambas en sus versiones Fabric y Cord). Pero, como otros negocios similares, no se limitaba a vender. Disponía de 9 agentes comerciales repartidos por todo el país que asesoraban a los minoristas en sus negocios –18.000 clientes regulares, según su catálogo– y facilitaban gratuitamente asesoramiento y material promocional para el punto de venta (figs. 33 y 34).

Las compañías de neumáticos vieron en los encargos de las empresas *mail order* y en las petrolíferas una oportunidad de negocio, produciendo marcas por encargo. Tras la Gran Depresión se produjo la desaparición de gran cantidad de fabricantes, que desembocó en la concentración en el sector en los años posteriores a 1930. Ante la delicada situación económica, esta oportunidad se transformó en una necesidad, en una cuestión de supervivencia. En los años subsiguientes, con la excepción destacada de Firestone, la mayoría del sector extendió alianzas contractuales con las grandes distribuidoras.

Para Michelin, en el período anterior al cierre de la fábrica en 1930, las empresas de venta por catálogo constituían una más de sus competidoras, nunca una oportunidad. Michelin no producía para terceros, ni en América ni en cualesquiera de sus factorías europeas.

Por otra parte, el despegue de **las compañías petrolíferas y sus estaciones de servicio** se llevó a cabo justo cuando la fábrica de Milltown cesó en su actividad. Fue en el verano de 1930 cuando la Standard Oil Co. de New Jersey inició la comercialización de sus neumáticos privados marca “Atlas”, fabricados por U. S. Rubber y Goodyear. Distintas compañías petrolíferas siguieron su estela creando marcas pro-

pías, mientras otras continuaron ofreciendo productos de fabricantes reconocidos través de sus extensas redes de gasolineras. De las ventas totales de neumáticos, un 0,9 % correspondía a las compañías petrolíferas en 1929, que experimentaron un crecimiento importante con cifras de un 3 % en 1930 y hasta un 10,3 % en 1934<sup>32</sup>.

## 5. Las sedes territoriales

Con las grandes compañías presentes en todos los mercados y especialmente activas en el de OE y en el de EX –pues eran las únicas que podían permitirse mantener una red comercial de exportación consistente– y aún por explotar las grandes distribuidoras –cadenas de establecimientos, *mail order* y petrolíferas– el mercado de reemplazo de las dos primeras décadas del siglo XX constituía prácticamente el único campo de acción de la mayoría de las pequeñas y medianas industrias del neumático, entre las que se encontraba Michelin. El desarrollo de la red comercial y el establecimiento de sucursales o delegaciones capaces de abastecer los comercios minoristas locales eran actuaciones prioritarias.

En una primera etapa, entre 1900 y 1910, las compañías de neumáticos dispusieron delegaciones repartidas estratégicamente en el territorio. Esta primitiva red pretendía posicionar el producto en su área de influencia. Las delegaciones funcionaban como cuarteles generales de servicio y almacenamiento, desde los que se despachaban partidas de neumáticos al mayor a las tiendas minoristas, establecimientos, garajes, pequeños comerciantes y revendedores –mayoristas y distribuidores– de la región. Pero también disponían de su propio departamento de venta directa al consumidor, actuando como una tienda minorista más. Los tres ejes básicos de una delegación –oficinas, almacenes y tienda-taller–no tenían porqué estar en el mismo edificio y era habitual que se encontraran repartidos en diferentes ubicaciones. En fin, cada compañía se asentaba en una zona estableciendo los primeros lazos comerciales para disponer de una cartera de clientes al mayor que les permitiera, a su vez, poner sus artículos al alcance del usuario particular.

La competencia entre compañías se traducían directamente en la lucha por hacerse también con los servicios de los distribuidores y mayoristas independientes mejor situados en cada zona. Su capacidad de distribución cubría a menudo uno o varios estados, y operaban con una amplia variedad de productos siendo los neumáticos uno más en su lista. Estaba en la mano de estos distribuidores la decisión de dedicarle la debida atención –o no– a una marca de neumáticos determinada. Un ejemplo de esta temprana disputa entre fabricantes la recoge Allen en el libro sobre la historia corporativa del fabricante Goodyear incluido en la bibliografía:

“El problema de este sistema era que el distribuidor podía o no esforzarse en la venta de las bandas e incluso podía cambiar de proveedor sin notificación previa. El distribuidor [Goodyear] de Detroit hizo esto último en 1907. Michelin, la compañía francesa que tenía una buena reputación, puso en marcha su factoría americana. El hombre de Detroit dejó a Goodyear y se alió con Michelin, que se hizo cargo de las grandes cuentas de equipamiento de los automóviles Reo y Buick (...) Costó tres años el recuperar de nuevo [para Goodyear] las cuentas de Reo y Buick”<sup>33</sup>

Otra de las funciones básicas de las sucursales de los fabricantes era ofrecer servicio de instalación y reparación de sus neumáticos, teniendo en cuenta que gran parte de los talleres mecánicos podían no estar equipados adecuadamente o tener falta de experiencia en manejar sus productos. Desde allí se solían también organizar demostraciones y cursos de formación para mecánicos.

En una segunda etapa, a partir de 1910, las compañías de neumáticos poseían ya una cantidad suficiente de clientes reclutados y formados para delegar parte de sus funciones originales. Los comercios tenían asegurado el suministro de productos y los talleres mecánicos estaban en condiciones de ofrecer un servicio correcto. Las sucursales centraban su atención y esfuerzo en abastecerlos y desarrollar las políticas de promoción y ventas.

## 6. Las delegaciones de Michelin

El esquema general expuesto anteriormente se ajusta a las estrategias desplegadas por Michelin en su implantación americana, empezando con las sucesivas agencias de representación de Winans y Lamberjack. La Michelin Tire American Agency, Inc. de Eben D. Winans –activa desde principios de 1905 hasta enero de 1906– listaba en sus anuncios de prensa hasta dieciocho sucursales en ciudades estratégicas: Albany, Baltimore, Boston, Buffalo, Cincinnati, Chicago, Indianapolis, Minneapolis, New York, Philadelphia, Pittsburg, Poughkeepsie, Rochester, Saint Louis, Saint Paul, San Francisco, Utica y Washington<sup>34</sup>. La Michelin Tire Repair Works –constituida en abril de 1906– era la delegación-taller encargada del mantenimiento y las reparaciones de los productos de la firma.

La E. Lamberjack & Company listaba en julio de 1907 nueve distribuidores en las siguientes áreas de influencia territorial: New England incluido Connecticut con dos –uno en Boston y el otro en Broadway, New York– y el resto repartidos entre Philadelphia y Este de Pennsylvania, Pittsburg y Oeste de Pennsylvania, Buffalo y Oeste de New York, New Jersey, Chicago y Oeste central, Brooklyn y Long Island, y Washington D. C.<sup>35</sup>

Tras la constitución legal de la Michelin Tire Company el 12 de marzo de 1907 y la puesta en marcha de la nueva factoría de Milltown a principios de 1908, fue la propia empresa la que asumió el control de la comercialización de los neumáticos producidos en tierra americana. La responsabilidad de establecer una nueva política en el despliegue de las delegaciones comerciales (ver **TABLA I**) corría a cargo de F. W. Libby, director del departamento de ventas en 1908. A principios de ese año la Michelin Tire Co. regentaba ya sucursales en las ciudades de Boston, Buffalo, Chicago, Detroit, New York y San Francisco, a las que se fueron añadieron –paulatinamente, hasta finales de año– las delegaciones de Cleveland, Denver, Los Angeles y Philadelphia completándose, en 1910, con la de Kansas City<sup>36</sup>.

La supervisión de las distintas delegaciones se ejercía desde un departamento específico en Milltown, la gestión del cual fue asumida en 1915-1916 por Elmer E. Connolly; a su cargo estaban los representantes generales de las distintas zonas comerciales en que se dividía el país –Zona Central, Noroeste, New England, Este, Medio Oeste, Costa Oeste y otras. Estos representantes, desde las oficinas de la factoría, coordinaban a las distintas agencias Michelin adscritas a su territorio. Estas agencias, a su vez, tenían la responsabilidad de atender y surtir adecuadamente a los mayoristas locales, a los comercios y a los talleres de reparación del automóvil, amén de conseguir captar cuentas como el equipamiento de flotas de vehículos comerciales de transporte de mercancías o pasajeros.

La unificación y coordinación de criterios en el seguimiento fiel de las líneas maestras de la política comercial a desarrollar decidida desde Milltown, así como la cohesión de los distintos equipos, se fomentaba en los encuentros y convenciones que se programaban periódicamente (figs. 7 y 8). Estos encuentros no reunían a toda la red de delegaciones, sino que eran específicos por cada uno de los territorios comerciales. Así, por ejemplo, las delegaciones comprendidas en la denominadas Zona Central y Medio Oeste se congregaban en Chicago. En las convenciones anuales de 1915 y 1916 que

tuvieron lugar en esta ciudad –ambas durante el mes de septiembre–, asistieron por parte de las oficinas centrales Elmer E. Connolly, director de toda la red de delegaciones, D. E. Bardin, jefe de ventas para Clermont y Londres, E. M. Benson, director de ventas, R. B. Tracy, director de la Zona Medio Oeste y R. B. Bramwell, director de publicidad. Concretamente en 1916, la conferencia de Chicago estuvo precedida por la correspondiente a la Zona Este, que se celebró en la propia fábrica de Milltown. A estos dos encuentros se les sumaron tres más, los realizados en las ciudades de Denver y Atlanta y la convención de noviembre de la Zona Costa Oeste, que tuvo lugar en San Francisco<sup>37</sup>.

Otra de las iniciativas destinadas a incentivar a los comerciales era la elección anual de los “Top Notcher’s”<sup>38</sup>. Este exclusivo club estaba formado por aquellos agentes Michelin de las distintas zonas del país con los mejores resultados en ventas. Los elegidos gozaban de una semana de actos y celebraciones en New York y en el propio complejo de Milltown, con premios e incentivos según la posición que ocuparan en el *ranking* y el reconocimiento profesional por parte de la empresa, traducido en ascensos y promociones internas, para los más destacados<sup>39</sup>.

La sede de New York, en el corazón del centro de los negocios del mundo del automóvil, era una de las más importantes delegaciones y fue de las primeras en constituirse. J. Wilbur Hobbs, anteriormente empleado de la competidora Diamond Tire Company, fue nombrado director de la sucursal neoyorquina a primeros de septiembre de 1907, con sede en número 1765 de Broadway. A principios de la década de 1920 la oficina se trasladó al número 245 de la calle 55 Oeste.

En septiembre-octubre de 1908 se creó la Michelin Tire Co. de Massachussets, para cubrir el negocio en todo el territorio de New England, una región que incluía seis Estados –Connecticut, Maine, Massachusetts, New Hampshire, Rhode Island y Vermont– de la esquina noreste del país. El capital fundacional fue de \$10.000, con J. C. Matlack como presidente, Emile Fontaine como tesorero y Lawrence H. Fiske como directivo. Fiske asumió la dirección de la sede central de Boston hasta 1917, siendo reemplazado por William L. Hogarty. En 1918 la sucursal contaba con un camión propio que realizaba la ruta de reparto en el área metropolitana de Boston, cargando los neumáticos en el almacén de la sede y surtiendo a los negocios asociados a la red comercial. En 1920 el equipo de ventas dirigido por Hogarty estaba formado por los siguientes comerciales: N. M. Marple, a cargo de la zona oeste de Massachusetts y de Connecticut; L. M. Weiner, North Shore; E. J. Fitzgibbons, Maine; H. J. Cobb, New Hampshire y Vermont; F. W. Doherty, Greater Boston. En 1927 se acordó trasladar las oficinas sitas en el 901 de la calle Boylston de Boston a las futuras instalaciones, un edificio por construir en el cruce de las calles Ipswich y Lansdowne de la misma ciudad, expresamente encargado por Michelin<sup>40</sup>.

En octubre de 1908 Michelin abrió también una sucursal en Philadelphia, en el número 320 de Broad Street y a cargo de H. D. Benners, como centro operativo para el territorio del Estado de Pennsylvania. El incremento del negocio llevó al traslado de la sede, en noviembre de 1910, al 1.304-06 de Race Street, bajo la nueva dirección de C. W. Scott<sup>41</sup>.

El 10 de febrero de 1910 se constituyó la Michelin Tire Company de Missouri –emplazada en la ciudad de Saint Louis–, para cubrir el negocio en todo el Estado. El capital social aportado era de \$10.000 y los miembros fundadores fueron: M. A. Wilson, F. M. Gough, J. O. Wilson, S. T. L. Dyer y A. J. Goodbar. Ese mismo mes se estableció la sede de Kansas City, en el número 1926 de Grand Avenue, bajo la dirección de Wayne Murray<sup>42</sup>.

En diciembre de 1912 se constituyó la Michelin Tire Company of Wisconsin, con un capital accionario de \$300.000 y la intención de establecer la sede en la ciudad de Milwaukee con fecha de inauguración e inicio de su actividad prevista para el 1 de enero de 1913. En la primavera de ese año, Michelin abrió sucursal en el número 1106 de la Avenida Hennepin de Minneapolis, Minnesota, para dar servicio a la propia localidad y todo el Estado, así como a los estados adyacentes, concretamente a la zona norte de Wisconsin y territorios comerciales de North Dakota y South Dakota<sup>43</sup>.

La Michelin Tire Company of Texas tenía desde 1920 su sede en el 121 Norte de la calle Flores, en San Antonio. La delegación actuaba como distribuidora al mayor para comerciantes, garajes y negocios del territorio. Además de las oficinas y el espacio para almacén también disponía de una tienda minorista para la venta al público (fig. 19).

Las 18 sucursales activas en el año 1917 se encontraban en las ciudades de Atlanta, Boston, Chicago, Cleveland, Dallas, Denver, Detroit, Des Moines, Jacksonville, Kansas City, Los Angeles, Minneapolis, New York, Philadelphia, Portland, Saint Louis, San Francisco y Syracuse. En 1919-1920 se añadieron a la lista las agencias de Charlotte, Lynchburg, Memphis, New Orleans, Oklahoma, Omaha, San Antonio, Seattle y Spokane, así como las islas Hawaii, Puerto Rico y las Filipinas. Solo en la delegación de Atlanta trabajaban, en 1920, treinta y siete empleados, aunque la dimensión en infraestructuras y personal de cada delegación se ajustaba a las necesidades territoriales<sup>44</sup>.

En 1913 Michelin continuó su expansión norteamericana con la creación de la Michelin Tire Co. of Canada, Ltd., para la fabricación de neumáticos en ese país, con sede en Montreal. La aportación fundacional fue de \$40.000 y entre los socios constaban A. E. Woodworth y A. B. Wright<sup>45</sup>.

## 7. La fiebre del caucho

Gran parte de las compañías de neumáticos, como las afincadas en Akron y en los estados de la Costa Este seguían un esquema basando las operaciones de su negocio en tres enclaves básicos. Por una parte estaba la factoría y el control de la producción, ubicados en una localidad determinada. Por otra, las oficinas centrales y administrativas de la compañía que a menudo no se encontraban en las dependencias mismas de las fábricas sino trasladadas a la ciudad de New York –o en su lugar se constituían importantes delegaciones–, el centro neurálgico del negocio del sector del automóvil y sus componentes. Por último, y ante el mercado en crecimiento de la costa Oeste, la mayoría de las compañías optó por añadir una delegación con peso en ese territorio, preferentemente en el Estado de California.

En mayo de 1908 Michelin establece en California una de las delegaciones estratégicamente más importantes, dirigida por M. J. Tansey y con dependencias en el edificio Winton, en el número 306-308 de la Avenida Van Ness de San Francisco<sup>46</sup>. Tras un año de actividad intensa, la Michelin Tire Co. de California se formalizó legalmente el 1 de mayo de 1909, con un capital inicial de \$5.000 y ubicada en la misma sede. Los socios fundadores fueron Emile Fontaine –tesorero y hombre de confianza en la central de Milltown– como máximo accionista con 40 acciones de las 50 emitidas, y M. J. Tansey y Marion Vecki, con 5 acciones cada uno<sup>47</sup> (ver **TABLA 2**). En el año 1911 se instaló una delegación especial en Los Angeles, cuya política comercial estaba encaminada exclusivamente a proveer a las tiendas de vehículos y de componentes del automóvil. Este nuevo centro de distribución al mayor estuvo dirigido por J. R. Wells, formado en la sucursal central de San Francisco<sup>48</sup>.

En el año 1914 la delegación californiana de Michelin surtía a 181 comercios minoristas de ese Estado, destacando los 14 que había en la ciudad de Los Angeles<sup>49</sup>. Las expectativas y el volumen de negocio en el Oeste para el sector se veían reflejados en una noticia publicada en 1915: en ese año el número aproximado de conductores en California era de 130.000, que gastaban anualmente cerca de \$15.000.000 en neumáticos –de cualquier marca–; el coste medio de un sólo neumático de coche rondaba los \$20, teniendo en cuenta que se consumían anualmente cerca de 750.000 neumáticos en ese Estado<sup>50</sup>.

La sede de San Francisco estaba primero ubicada en el 308 de la avenida Van Ness; más tarde en el 1644 de la calle Pine, y en 1920 se trasladó finalmente a unas espaciosas dependencias situadas entre los números 166 y 168 de la calle Doce –entre Mission y Howard– en la misma ciudad. El nuevo edificio de ladrillos y de una sola planta, con un coste aproximado de \$26.000, ampliaba el espacio de almacenamiento de stocks para su distribución e incluía “una sala de conferencias, y comedores separados para los hombres y mujeres empleados”<sup>51</sup>. El 20 de agosto de 1921 las llamas destruyeron parte del edificio, en un incendio que arrasó las oficinas, la tienda y un sector del almacén, además de los stocks acumulados en su interior; los daños causados fueron valorados entre \$30.000 y 50.000<sup>52</sup>. En 1927 se disolvió la delegación de San Francisco, y el negocio pasó a manos de la agencia A. M. Scott & Co. de la misma población, nombrados distribuidores oficiales para la zona de California central<sup>53</sup>.

## 8. Tiendas controladas y negocios independientes

El consumidor privado final podía obtener los neumáticos producidos en fábrica a través de dos tipos distintos de puntos de venta. Por una parte las tiendas minoristas que eran propiedad de las mismas compañías de neumáticos, como parte de su organización comercial. Por otra estaban las tiendas minoristas independientes, que obtenían el producto a través de intermediarios o directamente despachado al mayor desde las sucursales territoriales de los fabricantes (ver **TABLA 4**).

En los primeros años las delegaciones territoriales que abastecían al mayor a los comercios de la zona poseían, a menudo, sus propios departamentos de venta directa al público (figs. 5 y 6). Pero el paulatino desarrollo de la red de establecimientos minoristas independientes recondujo esta política<sup>54</sup>. Crear y mantener una red propia de tiendas comportaba una importante inversión –alquiler o compra de locales, acondicionamiento, material, personal y sueldos...– de escasa rentabilidad, excepto quizás en el caso de asegurar una presencia adecuada en aquellas zonas descuidadas por los comercios independientes. Algunas compañías experimentaron con esa posibilidad, aunque a una escala reducida<sup>55</sup>.

Por tanto, lo usual era llegar a acuerdos privados con los diferentes comercios minoristas, en los que las condiciones variaban dependiendo de factores como la solidez o envergadura del negocio y su importancia estratégica, los compromisos de exclusividad o trato preferente con la marca, las ventas y stocks contratados o las inversiones a realizar. Cada tienda minorista independiente, por su propia idiosincrasia, constituía un caso particular y la relación comercial y económica con el fabricante así lo reflejaba. Podía darse el caso que la compañía de neumáticos interviniera financiando ayudas para incentivar la creación de una nueva tienda, o para evitar el cierre de una ya existente; o que invirtiera en el crecimiento de un negocio ya autosuficiente, redimensionándolo para adaptarlo a las necesidades de una zona concreta. O que tuviera que hacerse cargo como principal creditor de un establecimiento tras su fallida, para proteger la inversión realizada en éste.



## 9. Los almacenistas Michelin

La política de expansión comercial de Michelin –al igual que la de la gran mayoría de pequeñas y medianas compañías– no contemplaba la creación de una red de establecimientos propios, sino el llegar a acuerdos particulares con la heterogénea tipología de comercios independientes como eran:

- Establecimientos de neumáticos.
- Establecimientos de venta de automóviles nuevos y usados.
- Establecimientos especializados en recambios y artículos del automóvil.
- Establecimientos de suministros agrícolas.
- Secciones de grandes almacenes y tiendas de artículos variados.
- Garajes y servicios de reparación mecánica.
- Gasolineras y estaciones de servicio.

Los establecimientos almacenistas [*stockists*] o tiendas minoristas recibían los neumáticos directamente de las delegaciones territoriales de Michelin, o indirectamente a través de distintos intermediarios. Estos intermediarios o revendedores adquirían grandes cantidades al mayor, y disponían de almacenes y de canales de distribución propios. Como clientes mayoristas, negociaban precios ventajosos y podían pactar la representación en exclusiva en zonas comerciales y localidades concretas. Algunos incluso ofrecían servicios mecánicos de montaje y reparación, actuando prácticamente como una delegación más del propio fabricante<sup>56</sup>.

En 1909, dentro de la temprana fase de asentamiento productivo y comercial de la Michelin Tire Company de Milltown, la compañía poseía diez delegaciones territoriales y tenía concertados contratos con 22 negocios de distribución y venta, repartidos en poblaciones de 16 Estados: San Antonio, Dallas, El Paso y Amarillo, en Texas; Atlanta y Savannah, en Georgia; Brooklyn, en New York; Chicago, en Illinois; Daytona y Jacksonville, en Florida; Kansas City y Wichita, en Kansas; Los Angeles, en California; Minneapolis, en Minnesota; Missoula, en Montana; New Orleans, en Louisiana; Oklahoma City, en Oklahoma; Omaha, en Nebraska; Pittsburgh, en Pennsylvania; Saint Louis, en Missouri; Salt Lake City, en Utah; y Washington, en District of Columbia<sup>57</sup>. Los siguientes años vieron como esta lista de almacenistas y establecimientos se incrementaba exponencialmente, aplicando una política de expansión y desarrollo mediante contratos de adhesión de estos negocios independientes a la red comercial de Michelin, convirtiéndose en distribuidores y vendedores oficiales de sus productos.

En el año 1914, Michelin tenía ya concertados 3.300 almacenistas en los Estados Unidos, cien más que el año anterior, repartidos por todo el país en más de 2.100 poblaciones<sup>58</sup> (figs. 11-18). Contaba tanto con presencia única en pequeños núcleos urbanos como con representación numerosa en las grandes ciudades y capitales entre las que destacaban Chicago, con 63 almacenistas; New York, con 37; Los Angeles, con 14; o Newark, en New Jersey, con 10 (ver **TABLA 3**). Frente a esta veintena de sucursales Michelin y sus 3.300 puntos de venta concertados, una de sus aventajadas competidoras –la Fisk Rubber Co. de Chicopee Falls, Massachusetts– poseía ese mismo año 45 sucursales y firmaba sus anuncios de prensa con la coletilla “18.000 almacenistas por todo el territorio y sucursales Fisk en las principales ciudades”<sup>59</sup>. Al año siguiente dobló el número de sucursales alcanzando las 90, que computaban el 80% de las ventas de la compañía, quedando el 20% restante en ventas de OE<sup>60</sup>.

Hacia 1916-1920, las “Big Four” –Goodrich, US Tire, Goodyear y Firestone– contaban cada una con unos 20.000-30.000 almacenistas y puntos de venta independientes concertados<sup>61</sup>, además de las dele-

gaciones propias repartidas por todo el territorio Así, **BF Goodrich** sumaba 59 sucursales en 1913, 72 en 1916 y hasta 108 en 1920<sup>62</sup>. **United States Tire**, la división de neumáticos de US Rubber Co.), tenía 69 delegaciones en 1916<sup>63</sup>. **Goodyear**, en 1902, mantenía 12 sucursales propias que en 1911 se incrementaron a 55, y crecieron en 1921 hasta 72 sucursales y más de 20.000 almacenistas concertados<sup>64</sup>. **Firestone** listaba 33 delegaciones en 1916, y 140 delegaciones y almacenes en 1925 que proveían a 30.000 minoristas concertados, y más de 200 delegaciones y distribuidores en el extranjero<sup>65</sup>.

Los contratos y acuerdos para distribuir los neumáticos Michelin de reemplazo variaban dependiendo del tipo de cliente. En el caso de la venta desde las sucursales a revendedores como pequeños mayoristas y distribuidores, almacenistas minoristas y tiendas podríamos aventurar como norma habitual en el sector un 20-25 % de descuento inicial sobre la lista de precios de venta al público establecida y publicada por el fabricante<sup>66</sup>. Estos descuentos estaban sujetos a negociaciones y podían variar, incrementándose con bonificaciones por volumen de pedidos y ventas, pagos en efectivo o adquiriendo compromisos de preferencia para con la marca Michelin, pues los minoristas independientes no se ligaban exclusivamente a una sola marca de neumáticos (fig. 1).

Un ejemplo de esta política estaba recogido en los contratos anuales que Michelin enviaba por correo a sus negocios minoristas, con las proposiciones para las campañas 1908-1909 y 1910-1911 (figs. 22 y 23). En ellos se enumeraban las condiciones del acuerdo, con las obligaciones que adquiriría el firmante y las contrapartidas que recibía al cumplirlas, entre las que se encontraban las siguientes:

- Este tipo de “Contrato Confidencial” incluía una orden inicial de pedido con la tarifa vigente reservada para los comercios (figs. 9-10), con un descuento del total del 5 % si el pago se efectuaba al contado en el momento de la entrega o dentro del plazo de 10 días tras el envío.<sup>67</sup>
- El firmante se comprometía a disponer siempre de un remanente almacenado de neumáticos –la cantidad exacta acordada dependía de la dimensión particular de cada negocio– y a realizar un pedido de reposición tan pronto se agotaran las reservas.
- El firmante se comprometía a respetar escrupulosamente los precios de venta al consumidor fijados por el fabricante y publicados en los anuncios de prensa, admitiendo como excepción –y como una opción voluntaria de cada negocio– un descuento máximo del 5 % en el precio por pago al contado por parte del consumidor privado final.
- El firmante se comprometía a utilizar las placas y elementos de señalización de servicio facilitados por Michelin, y a incluir el nombre “Michelin Tires” en todos los catálogos, material promocional y anuncios de prensa que se realizaran, enviando copias a la central en Milltown. Asimismo, a equipar con neumáticos Michelin los vehículos utilizados en el negocio y en cualquier tipo de feria, exhibición, concurso o carrera en que se participara.
- Una cláusula final incluía la anulación del contrato si no se respetaban las condiciones estipuladas, haciendo especial hincapié en el mantenimiento del listado de precios.

Acuerdos en términos similares a los propuestos a los establecimientos concertados “Stock Michelin Tires” eran emitidos por otros fabricantes en su expansión comercial. Así, por ejemplo, United States Tire concertaba con establecimientos independientes la creación y mantenimiento de sus unidades de servicio “United States Tire Sales and Service Depots” convenientemente señalizadas (figs. 24-26). Fisk Rubber Co. creaba las “Fisk Franchise Dealer” para obtener una representación adecuada y una eficiente distribución de sus productos en una zona determinada (fig. 27) o Goodyear extendía su red de “Goodyear Service Stations”, con 15.000 establecimientos concertados en 1917<sup>68</sup>.



## Notas

1. Según la tabla 23 “Motor Vehicle Factory Sales in the United States, 1900-1938”. Gettell (1940), pág. 235.
2. Para un total de 2.400.000 cubiertas y 2.000.000 de cámaras producidas en 1910. Según la tabla XVI “Automobile tire production in the United States 1910-1933”. Carlsmith (1934), págs. 100-101.
3. Según las comparativas desarrolladas, con cifras año a año entre 1910 y 1932, en las tablas “Tire sales by principal markets by thousands of tires” y “Percentage distribution of tire sales by principal markets”. Gettell (1940), págs. 245-246.
4. Ibid. Media calculada a partir de los datos de la tabla.
5. Las bandas de repuesto, colocadas en la parte trasera del automóvil o en sus laterales, eran un “extra” que normalmente no se incluía en el vehículo recién salido de fábrica. Hacia 1926 las *spare tires* o bandas de recambio se adjuntaban ya como parte del equipamiento original. Si tenemos en cuenta que cada coche solía cargar entre dos y cuatro bandas de repuesto—los reventones eran habituales en los primeros años debido en parte al estado precario de las carreteras— vemos que las ventas de bandas de recambio constituían una parte significativa del negocio.
6. “Cada encargo de neumáticos para equipamiento original se ejecuta bajo un contrato negociado, y los términos precisos de cada operación no son accesibles para los estudiosos de la industria (...) Parece ser que entre 1926 y 1933 las ventas de equipamiento original fueron realizadas a un ventajoso precio cercano al 40% por debajo del precio marcado a los comercios y almacenistas independientes [que ya se benefician de un descuento sobre las listas de precios de venta al público]”. Gettell (1940), pág. 254. “Como norma, los neumáticos para equipamiento original son vendidos a un precio bajo. Frecuentemente se reclama que son vendidos deliberadamente por debajo del coste”. Carlsmith (1934), pág. 105. “Las ventas [de OE] se realizan al fabricante de automóviles a unos precios cercanos al 40% sobre los precios a los comercios”. Leigh (1936), pág. 95.
7. Gettell (1940), págs. 257-258.
8. Ver la tabla “Sales of the tire industry and of particular industrial groups, 1914, 1919 and 1921”. Leigh (1936), pág. 18.
9. En 1911 BFGoodrich absorbe otra de las importantes compañías fabricantes de neumáticos, Diamond Rubber, reforzando su posición en el sector.
10. Según rezan las especificaciones técnicas del equipamiento original. Anuncios en el periódico neoyorquino *The Sun*, 12, 18 y 27 de octubre de 1905 y 27 de septiembre de 1906; y *New York Daily Tribune*, 22 de octubre de 1905.
11. Anuncio de Colt en la revista mensual *Motor*, noviembre de 1907.
12. Anuncio de Lambert en la revista *The Horseless Age*, 24 de octubre de 1907.
13. Anuncio de Pittsburg Six en la revista *The Automobile*, 23 de enero de 1908.
14. Anuncio en el periódico *New York Daily Tribune*, 29 de noviembre de 1908.
15. Anuncio en el periódico *The Washington Times*, 29 de marzo y 5 de abril de 1908; y *Suwannee Democrat*, 10 de octubre de 1909.
16. French (1991), pág. 27. La inclusión de los neumáticos en el equipamiento original Michelin en diferentes modelos de Buick se lista también en varios anuncios de prensa, por ejemplo en *The Janesville Daily Gazette*, 30 de septiembre de 1907 y en *The La Crosse Tribune*, 18 de febrero de 1908.
17. Anuncio del Decatur Hoosier en la revista *The Automobile*, 4 de enero de 1912.
18. Anuncio en el periódico *The Washington Times*, 28 de febrero de 1909; y *The Herald Republican* de Salt Lake City, 24 de octubre de 1909.
19. Anuncio de National publicado en la revista *Motor Age*, septiembre de 1909.
20. Anuncio de la Maxwell-Briscoe Company de Tarrytown, New York, publicado en el periódico *Lawton Constitution-Democrat*, 23 de abril de 1908.
21. Anuncio del Jewel 40 en la revista *The Automobile*, 16 de abril de 1908.
22. Anuncio del Henry 35 en la revista *The Horseless Age*, 13 de abril de 1910.
23. Anuncio publicado en las revistas *Country Life in America*, junio de 1908 y *The Literary Digest*, 9 de mayo de 1908.
24. Ver la tabla “Large vs. small companies’ participation in the total tire market, 1921-1933”. Leigh (1936), pág. 197.
25. *The Michelin Proposition for 1927*, pág. 14. Manual de marketing y promoción para comerciantes minoristas de Michelin, de formato 35 x 50 cm y profusamente ilustrado con el material gráfico y de señalización a utilizar.

26. Los fabricantes vendían neumáticos a las cuentas comerciales con un descuento del 15 % respecto de la lista de precios de venta al consumidor. French (1991), pág. 28.
27. Tal como se explica con más detalle en el artículo "Care of taxicab tires", *Motor Age*, 30 septiembre de 1909.
28. Según la tabla XV "The Distribution of renewal and spare automobile pneumatic tire sales to consumer by various channels, 1922-1934 inclusive". Leigh (1936), pág. 126-128.
29. "Chas E. Miller, the wise man of Reade Street", *The Horseless Age*, 1 de enero de 1917.
30. Ibid nota 28.
31. En 1912 la Sears Roebuck and Co. de Chicago edita un catálogo desplegable ofreciendo sus nuevos neumáticos. Circunscrito en un enorme neumático, parte del texto nos explica: "Un neumático de automóvil estándar por menos dinero que el que el propio fabricante marca a sus propios distribuidores. Tras meses de preparación estamos listos para vender cubiertas y cámaras de neumáticos estándar a precios que significarán una revolución en la venta de bandas. Nuestras investigaciones en la manufacturación y venta de neumáticos de automóvil nos han mostrado que los neumáticos pueden ser vendidos como cualquier otro artículo de consumo, a un precio que representa un provechoso ahorro sobre el precio de fabricación (...). Acabamos de cerrar un gran contrato de cubiertas y cámaras con uno de los mejores fabricantes del país. Nuestro acuerdo nos asegura un envío inmediato de grandes cantidades de estos neumáticos, de exactamente las mismas características que las que el fabricante anuncia, vende y distribuye en todo el país a través de sus delegaciones y agencias, excepto en que nuestros neumáticos estarán marcados con el nombre 'America' en vez del nombre con el que se anuncia usualmente". Cartel-catálogo de neumáticos y accesorios del auto, impreso a dos caras y enviado por correo, con medidas de 8.5x11.5 pulgadas [216 x 292 mm] plegado y de 34 x 23 pulgadas [864 x 584 mm] extendido. Colección particular.
32. Ibid nota 17.
33. Allen (1949), pág. 315.
34. Según se listan en los anuncios publicados en las revistas *Motor Age*, 1905 y *The Automobile*, 29 de abril, pág. 51 y 20 de julio de 1905, pág. 62.
35. Según el texto de los anuncios en: *Cycle and Automobile Trade Journal*, julio de 1907, pág. 257; *Motor*, mayo de 1907, pág. 123 y julio de 1907, pág. 99.
36. Anuncios en *Collier's*, 21 de marzo de 1908, y en *The Literary Digest*, 10 de octubre de 1908, pág. 516, y 12 de diciembre de 1908, pág. 906. Ninguna de las direcciones de estas delegaciones coincide con las direcciones de las delegaciones en las mismas ciudades establecidas en el pasado por las agencias importadoras de Michelin, lo que parece indicar que no se heredaron las redes comerciales de la anterior etapa. El listado completo aparece en el folleto de Michelin de 1910, *Michelin Tires. First Pneumatic Made for Automobiles. Facts About Michelins and Instructions for Their Proper Use*.
37. *The Horseless Age*, 4 de septiembre y 13 de noviembre de 1907.
38. El término "top notcher" deriva del utilizado en el lenguaje deportivo –y especialmente en el béisbol– para designar al hombre con los mejores números, el que tiene el récord. Probablemente se eligió este nombre por afinidad con el equipo de béisbol de la compañía. "Michelin entertains Top Notcher's club", *San Antonio Express*, 15 de febrero de 1925.
39. Las conferencias de 1915 y 1916 en Chicago se celebraron durante la primera y segunda semana de septiembre. "Michelin tire heads hold a conference", *Chicago Examiner*, 19 de septiembre de 1915. "Michelin tire conference on", *Chicago Examiner*, 3 de septiembre de 1916. "Michelin men end conference", *Chicago Examiner*, 10 de septiembre de 1916. A principios de 1925 se organizaron otras convenciones, como la de la zona comercial del Estado de New Jersey, celebrada el 17 de enero en el Hotel Klein de New Brunswick con el lema "Ten Jersey Salesmen Top Notchers" y bajo la supervisión del director de distrito, H. K. Felton. *The India Rubber World*, 1 de febrero de 1925, pág. 297.
40. *India Rubber World*, octubre de 1908 y junio de 1927. Además de las noticias aparecidas en el periódico *The Boston Sunday Globe* durante 1918: "Truck delivery for Michelin Tires", 5 de mayo; Michelin branch gets tires quickly", 21 de abril; "Delays overcome by branch delivery", 8 de septiembre. Sobre el equipo comercial, el mismo periódico dedicó una reseña en "Many Michelin men in town last week", 23 de marzo de 1920.
41. "Michelin, Philadelphia", *The Automobile*, 15 de octubre de 1908; *Automobile Topics*, 26 de noviembre de 1910; "News in brief from the East, West and South", *The Automobile*, 8 de diciembre de 1910.
42. *India Rubber World*, julio de 1910; "New incorporations", *The Horseless Age*, 23 de febrero de 1910; *The Carriage Monthly*, febrero de 1910, pág. 35.
43. "Michelin in Wisconsin", *The Automobile*, 26 de diciembre de 1912; *India Rubber World*, febrero de 1913; "The month in retail trade", *Motor*, mayo 1913.

44. Listados de las delegaciones o sedes territoriales extraídos de anuncios en distintas publicaciones, en los que se observan ligeras diferencias. *The World Almanac and Encyclopedia*, New York, The Press Publishing Co./The New York World, en sus ediciones de 1919, pág. 13 y 1921, pág. 11. “Michelin completes factory”, *The Rubber Age and Tire News*, 25 de julio de 1920, pág. 339.
45. “Trade news notes”, *The India Rubber World*, diciembre de 1913.
46. Según cuenta en una noticia el periódico *Oakland Tribune*, 24 de mayo de 1908.
47. “Articles of incorporation of Michelin Tire Company, n°2954”, Washington State Archives.
48. *India Rubber World*, diciembre de 1911, pág. 124.
49. Según las informaciones del folleto promocional editado por Michelin en 1914, *Adress Book of over 3.300 Michelin Stockists in the United States*.
50. “The rubber trade on the pacific coast”, *India Rubber World*, septiembre de 1915.
51. “San Francisco notes”, *India Rubber World*, abril de 1920. “Western Trade Notes: San Francisco, Cal.”, *Motor West*, 1 de marzo de 1920, pág. 88.
52. “Fire destroys tire plant in San Francisco”, *Oakland Tribune*, 21 de agosto de 1921.
53. “San Francisco notes”, *India Rubber World*, abril de 1920; “Articles of Incorporation of Michelin Tire Company, n°2954”, Washington State Archives. “Pacific Coast”, *India Rubber World*, junio de 1927.
54. Aunque la situación creada por la competencia de las delegaciones y tiendas controladas de los fabricantes y las independientes se recrudeció a mediados de los años 20. Las ventas de las grandes distribuidoras por catálogo –y en las propias tiendas de este tipo de negocios– aumentaron y constituyeron una opción más para el consumidor junto a la oferta en cadenas de tiendas de accesorios del automóvil. A partir de 1930 se sumó la posibilidad de adquirir neumáticos en las estaciones de servicio y gasolineras de las compañías petrolíferas. En 1922 las tiendas minoristas independientes efectuaban el 98 % de las ventas de RE, porcentaje que se redujo al 58 % en 1934, como consecuencia de la entrada de estas grandes distribuidoras en el negocio y del desarrollo de cadenas de tiendas controladas por algunos fabricantes. Gettell (1940), págs. 270-271.
55. Leigh (1936) cita el caso de la líder del mercado United States Rubber hacia 1920-21 como una de las primeras experiencias en el desarrollo de una red de comercios controlados en el suroeste, bajo el nombre de “Smith Tire Service”. En el caso de Firestone, creando sus propia cadena de tiendas en 1928 –cerca de un centenar–, esta política era una respuesta a la creciente invasión de comercios y ofertas de las grandes distribuidoras petrolíferas que actuaban de distribuidoras de sus marcas privadas o de conocidas y posicionadas marcas de fabricantes de neumáticos. En 1934 cerca de 1600 establecimientos eran tiendas propiedad de distintas compañías de neumáticos. En 1938 la cifra subía a 2199, repartidas por importancia entre Firestone (631), Goodyear (550), BFGoodrich (450) y el resto entre US Rubber, General, Lee y Dunlop. Leigh (1936), págs. 137-139 y Gettell (1940), págs. 304-305.
56. Por ejemplo, la Fayette Motor Accesories Co. obtenía los neumáticos directamente de la fábrica de Michelin para distribuirlos en el estado de Pennsylvania a través de sus 5 delegaciones, que abastecían a 138 minoristas. Anuncio de neumáticos Michelin publicado el 14 de marzo de 1929 en el periódico *The Daily News Standard* de Uniontown, Pennsylvania.
57. Según puede leerse en los anuncios de Michelin publicados en 1909 a página entera en la prensa revista especializada del sector del automóvil *The Automobile*, 25 de marzo, pág. 57; y 1 de abril, pág. 55.
58. Según las informaciones de los folletos promocionales editado por Michelin en 1913, *Adress Book of over 3.200 Michelin Stockists in the United States* y en 1914, *Adress Book of over 3.300 Michelin Stockists in the United States*. Éste último, en realidad, enumeraba exactamente 2.620 establecimientos repartidos en los diferentes Estados –incluyendo Puerto Rico y Hawai–, en un total de 2.131 poblaciones.
59. Fisk administraba 17 sucursales en 1909, en las ciudades de Atlanta, Boston, Buffalo, Cleveland, Chicago, Denver, Detroit, Kansas City, Los Angeles, Minneapolis, New York, Philadelphia, Saint Louis, Saint Paul, San Francisco, Seattle y Springfield. En 1914 Fisk poseía ya 45 sucursales y firmaba sus anuncios de prensa con la coletilla “18.000 dealers everywhere and Fisk branches in principal cities”. En 1916 Fisk regentaba 100 sucursales que ofrecían una larga lista de servicios y asistencia al cliente directo de forma gratuita, entre los que se encontraban “cambio y colocación de nuevas cámaras de aire, montaje de neumáticos en las ruedas de recambio, control de la presión del aire, inspección e hinchado, alineación de ruedas y una revisión mensual, independientemente de la marca de neumáticos original del coche”. En 1917 la cifra alcanzó las 130 sucursales. Información compilada a partir de los textos incluidos en los siguientes anuncios de prensa de Fisk: *Munsey’s Magazine*, 1909; *The Literary Digest*, 4 de julio de 1914 y *The Saturday Evening Post*, 23 de mayo de 1914; “A message to new car owners” en *Motor Print*, mayo de 1916; *Life*, 23 de agosto de 1917.

60. French (1991), pág. 29.
61. Blackford y Kerr (1997), pág. 58. La misma cifra para 1917 la recoge Leigh (1936), pág. 38, citando como fuente el artículo publicado en la revista *Rubber Age and Tire News*, 10 de octubre de 1918, pág. 24.
62. Blackford y Kerr (1997), pág. 68. Cabe tener en cuenta que esta posición la consiguió, en gran parte, debido a al compra de la importante compañía rival Diamond Rubber en 1912, que se integró en BFGoodrich manteniendo su propia marca y línea de negocio. En el folleto promocional *How to get more mileage out of your tires (Season of 1913)* Diamond proclamaba que su red comercial servía a cerca de 25.000 comercios concertados.
63. *Polyglot Rubber Trade Directory of the United States and Canada*, 1916, págs.91-93.
64. Rodengen (1997), págs. 31 y 47; Allen, pág. 318 (anuncio publicado en *The Saturday Evening Post* el 1 de enero de 1910) y pág. pág. 319; “History of the Goodyear Company”, *India Rubber World*, abril de 1921, págs. 510-512.
65. Lief (1951), pág. 178.
66. Los pequeños distribuidores y mayoristas recibían un descuento de cerca del 20-25 % hacia 1930. “Como norma común, casi todos los tipos de negocio que adquieren neumáticos para revenderlos [pequeños mayoristas, distribuidores, comerciantes, almacenistas y establecimientos] tienen garantizado un descuento inicial cercano al 25 % del fijado en las listas de precios al consumidor” Gettell (1940), págs. 281-282; y Leigh (1936), pág. 36.
67. Dos años antes, en 1906, la agencia importadora Michelin Products Selling Co. ya ofrecía ese descuento del 5 % a los minoristas sobre el precio de venta al público. *The India Rubber World*, diciembre de 1906.
68. Según explica el texto de un anuncio de Goodyear publicado en *The Saturday Evening Post* el 5 de mayo de 1917.

## Bibliografía y noticias

- Allen, Hugh. *The House of Goodyear. Fifty years of men an industry.* Cleveland, Ohio, The Corday & Gross Co., 1949.
- Blackford, Mansel G. y Kerr, K. Austin. *BFGoodrich. Tradition and transformation, 1870-1995.* Columbus, Ohio State University Press, 1996.
- Calabro, Marian. *The Pep Boys, Many, Moe & Jack. Founders of the automotive aftermarket.* New York, Lark Books/Sterling Publishing Co., 2006.
- Carlsmith, Leonard E. *The economic characteristics of rubber tire production.* Tesis Doctoral. New York, Columbia University, 1934.
- Cohn, David L. *The Good Old Days. A history of american morals and manners as seen through the Sears, Roebuck catalogs 1905 to the present.* New York, Simon and Schuster, 1940.
- French, Michael J. *The U. S. Tire industry. A history.* Boston, Twayne Publishers, 1991.
- 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.
- 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.
- Leigh, Warren W. “Wholesaling of Automobile Tires”. *Journal of Marketing*, vol. 1, n° 2, octubre 1936, págs. 91-105.

- Lief, Alfred. *The Firestone story. A history of the Firestone Tire & Rubber Company*. New York, McGraw Hill, 1951.
- Reid, James H. *The marketing of automobile tires and tubes*. Tesis Doctoral. Washington, DC, American University, 1933.
- Rodengen, Jeffrey L. *The Legend of Goodyear. The first 100 years*. Florida, Write Stuff Syndicate/Quality Books, 1997.
- Spriegel, William Robert. *Replacement demand for automobile tires*. Tesis Doctoral. Michigan, University of Michigan, 1934.
- *Polyglot Rubber Trade Directory of the United States and Canada, 1916*. New York, India Rubber World, 1916.
- “Courage and \$5 built up big business”. *Oakland Tribune*, 14 de enero de 1923.
- “Saving Sam is character in motor trades”. *Oakland Tribune*, 17 de junio de 1923.
- “Western Auto Supply opening”. *The Van Nuys News*, 8 de febrero de 1924.
- “Wester Auto sale is mark of big growth”. *Woodland Daily Democrat*, 17 de marzo de 1928.
- “New automobile and radio accesory store open”. *The Lowell Sun*, 5 de mayo de 1928.
- “Gofkauf’s Store in midst of anniversary sale”. *The Lowell Sun*, 25 de enero de 1934.
- “Education: new colleges”. *Time*, 14 de junio de 1937.
- “Western Auto Co. 23rd anniversary”. *The Van Nuy News*, 13 de marzo de 1939.
- <http://chuckstoyland.com/national/index.html>. Sitio web creado y gestionado por Charles Test sobre la historia de la firma de automóviles National Motor Vehicle Company.

**TABLA 1: DELEGACIONES COMERCIALES Y AGENTES  
DE LA MICHELIN TIRE CO. DE MILLTOWN ENTRE 1907-1928**

CIUDAD y ESTADO	NOMBRE	CARGO	AÑOS
Atlanta, Georgia	E. R. Dunning	Director agencia	a.1916
Boston, Massachusetts	Laurence H. Fiske	Director agencia	1907-a.1916
	William L. Hogarty	Director agencia (ventas)	
		Representante zona New England	1916-a.1923
	H. E. West	Director agencia	a.1916-a.1918
Charlotte, North Carolina	D. M. Bell	Director agencia	1927
Chicago, Illinois	C. C. Harbridge	Director agencia	1907-a.1908
	James R. Gilbert	Agente	1907
	John C. Zimmerman	Director agencia	1909
	Ledyard H. Smith	Agente	a.1912
	Richard B. Tracy	Director agencia	1910
		Representante zona central/medio oeste: Chicago, Minneapolis, St. Paul, Detroit, St. Louis, Cleveland y Kansas City	1910-1916 a.1920
	A. B. Wagner	Director agencia	a.1916
	J. E. Redman	Asistente del director de ventas	1916
Cincinnati, Ohio	William Smith	Representante Ohio, Indiana y Kentucky	1910
Cleveland, Ohio	Richard B. Tracy	Director agencia	1908-1910
	D. K. Dickinson	Asistente del dirección	1908
	Frank Dunn	Director agencia	1909
	W. W. MacNell	Director agencia	oct.1912-jul.1913
	J. J. Byrne	Director agencia	a.1916
Dayton, Ohio	R. E. Gerspacher	Director agencia	1913
Dallas, Texas	L. B. Magnum	Director agencia	a.1916
Denver, Colorado	C. T. Hamrick	Director agencia	a.1916
Detroit, Michigan	Bert Scoville	Director agencia	a.1912-1913
Des Moines, Iowa	Frederick J. Potter	Director agencia	1915-1917
Indianapolis, Indiana			1916
Jacksonville, Florida	R. Roullier	Director agencia	a.1916
Kansas City, Missouri	Wayne Murray	Director y representante zona suroeste	1909-a.1910
	Oscar Wagner	Director agencia	a.1913
	A. W. Smith	Director agencia	a.1916
Lynchburg, Virginia	E. H. Swingler	Director agencia	1927
Los Angeles, California	G. N. Jordon	Representante sur de California	1911
	J. R. Wells	Director agencia	1911
	F. R. Hiniker	Director agencia	1916-1920
	F. N. Hogoboom	Director agencia	1920
	W. H. Show	Agente de ventas	a.1923-a.1924
	S. A. Williams	Agente de ventas	a.1923-a.1924
	J. R. Reilly	Distribuidor sur de California	1927
Michigan	John E. Griggs	Representante zona Michigan	a.1912

(continúa en la página siguiente)



<b>Milltown, New Jersey</b> .....	H. K. Felton.....	Director zona New Jersey.....	a.1923-a.1925
<b>Milwaukee, Wisconsin</b> .....			1912
<b>Minneapolis, Minnesota</b> .....			1913
	Joseph Gerspacher.....	Agente.....	a.1913
	G. T. Lownsbery.....	Director agencia.....	a.1913
	O. H. Wagner .....	Director agencia.....	a.1916
<b>New York</b> .....	J. Wilbur Hobbs .....	Director agencia.....	1907-1910
	R. D. Hensaw .....	Representante zona New England y distrito de New York.....	1907-1917
	Joseph A. Atwell.....	Director agencia.....	a.1909-a.1915
	B. I. Van Hoesen.....	Director agencia.....	a.1916
<b>Philadelphia, Pennsylvania</b> ...	Harry D. Benner.....	Director agencia.....	1908-1910
	C. W. Scott .....	Director agencia.....	1910-a.1911
	T. Y. Sutphin .....	Director agencia.....	a.1916
<b>Portland, Oregon</b> .....	H. E. Hollenbeck.....	Director agencia.....	a.1915-a.1916
	C. L. Normyle .....	Director y representante zona noroeste: Seattle, Spokane, Butte, Great Falls y Boise .....	a.1920
<b>San Antonio, Texas</b> .....	H. Holzhauser.....	Director agencia.....	a.1913-a.1916
	F. H. Hatzenbuehler .....	Director agencia.....	1920
		Representante zona suroeste de Texas .....	1920
	W. A. Weaver.....	Director agencia.....	a.1928-1930
<b>Saint Louis, Missouri</b> .....	Alfred Wagner.....	Director agencia.....	a.1912
	Fred R. Morey .....	Director agencia .....	a.1916-1917
	J. A. Ryan .....	Director agencia .....	1917
	E. J. Fitzgibbon.....	Director agencia Distritos de Saint Louis e Indianapolis .....	1927
	R. Victor Edell.....	Director agencia .....	1928
<b>San Francisco, California</b> .....	Robert W. Thompson ...	Director agencia .....	1908-a.1910
		Representante zona costa del Pacífico .....	1908
	M. F. Tansey.....	Representante zona costa del Pacífico .....	1908
	J. M. Cummings.....	Agente .....	1909-1911
		Representante zona costa del Pacífico .....	1911-a.1925
	I. H. Saddler .....	Empleado de la agencia .....	1911
	M. L. Weeks .....	Agente .....	1915
	G. A. Shape.....	Agente .....	1916
	Maurice Vroman .....	Agente .....	1916
	John. E. Griggs.....	Director agencia .....	1917
	W. H. Mund.....	Agente .....	1917
	A. L. Steele.....	Agente .....	1918
	F. R. Hiniker .....	Representante zona costa del Pacífico .....	c.1917-1920
		Representante zona noroeste .....	1920
	F. N. Hogoboom.....	Representante zona costa del Pacífico .....	1920
	W. H. Stimpert.....	Agente .....	1922
	H. C. Lucas.....	Agente .....	1925
<b>Seattle, Washington</b> .....			1909
	I. H. Saddler .....	Agente .....	a.1910-1911
	E. J. Hawke.....	Director agencia .....	1911
	F. R. Hiniker .....	Representante zona noroeste .....	1920-a.1924
<b>Syracuse, New York</b> .....	Ernest. C. Lemmertz.....	Director agencia .....	1915-a.1920

**Notas a la Tabla I.**

\*\* La abreviatura “a.” de “activo” se añade junto a una fecha (p.e. “a.1922” significa activo en ese mismo año, “a.a.” activo antes de esa fecha y “a.d.” activo después de esa fecha) cuando se han encontrado fuentes que citan a una persona ligada al organigrama de Michelin en ese año concreto, sin especificar desde cuando ejerce el cargo o la finalización de su mandato.

Datos compilados a partir de distintas fuentes, entre ellas los artículos y noticias:

- *The Horseless Age*, 4 de septiembre y 13 de noviembre de 1907.
- “Trade personals”, *The Horseless Age*, 27 de noviembre de 1907.
- “Personal trade mention”, *The Automobile*, 28 de noviembre de 1907.
- *History of Milltown*. Documento editado a partir del original, compuesto en máquina de escribir y presentado a la Sociedad Histórica de Milltown por Linda Matlack Butch. Public Works Administration, 1936.
- “New agencies established”, *The Automobile*, 4 de junio de 1908.
- *The Horseless Age*, 29 de julio de 1908.
- “Tire company notes”, *The India Rubber World*, agosto de 1908.
- “Michelin, Philadelphia”, *The Automobile*, 15 de octubre de 1908, pág. 555.
- “A. B. Costigan brings out new line of autos for the coast”, *The San Francisco Call*, 11 de diciembre de 1908, pág. 12.
- *The Horseless Age*, 21 de julio de 1909 y 13 de octubre de 1909.
- “Notes of the industry and the sport”, *The Horseless Age*, 24 de noviembre de 1909.
- “Trade personals”, *The Horseless Age*, 26 de enero de 1910.
- “Philadelphia”, *Automobile Topics*, 26 de noviembre de 1910, pág. 529.
- “The rubber trade in Cincinnati”, *The India Rubber World*, diciembre de 1910.
- “Michelin Tire Co. (Milltown, New Jersey)”, *The India Rubber World*, febrero de 1911.
- “Tire man on the move”, *Los Angeles Times*, 9 de abril de 1911.
- *The New Brunswick Times*, 5 de agosto de 1912.
- *The New Brunswick Times*, 11 de septiembre de 1912, pág. 3.
- *The New Brunswick Times*, 7 de octubre de 1912, pág. 6.
- “Scoville resigns from Michelin”, *Automobile Topics*, 22 de marzo de 1913.
- *The India Rubber World*, diciembre de 1911 y diciembre de 1913.
- *New Brunswick Times*, 7 de marzo y 29 de julio de 1913.
- “The rubber trade on the Pacific coast”, *The India Rubber World*, mayo de 1915.
- “Trade news notes”, *The India Rubber World*, mayo de 1915 y junio de 1915.
- “Redman joins Chicago Michelin”, *The Automobile*, 2 de marzo de 1916.
- “Personal mention”, *The India Rubber World*, abril de 1916.
- “The Rubber Trade Preparedness Committee”, *The India Rubber World*, septiembre de 1916.
- *The San Antonio Light*, 16 de enero de 1916.
- “Dealers. Michelin Tire Co.”, *The Automobile*, 23 de noviembre de 1916.
- “Charge employee”, *Oakland Tribune*, 22 de abril de 1917.
- *The Automobile and Automotive Industries*, 11 de octubre de 1917.
- *The Automobile and Automotive Industries*, 27 de diciembre de 1917.
- “Care of Tubes told by Michelin manager”, *The Boston Sunday Globe*, 9 de junio de 1918.
- “Mid-Western notes”, *The India Rubber World*, enero de 1920.
- “Michelin executives are in town”, *Boston Daily Globe*, 14 de marzo de 1920.
- “Western manager, Globe Rubber Tire Manufacturing Co.”, *The India Rubber World*, abril de 1920.
- “San Francisco notes”, *The India Rubber World*, abril de 1920.
- “Balloon tires add comfort”, *Syracuse Herald*, 11 de abril de 1920.
- “Swinehart tires enter southwest”, *The Brownville Daily Herald*, 30 de abril de 1920.
- “Hatzenbuehler made head”, *San Antonio Express*, 15 de agosto de 1920.
- “Michelin promotes Hiniker”, *The Rubber Age and Tire News*, 25 de septiembre de 1920.
- “Salesmen return”, *Los Angeles Times*, 15 de enero de 1924.
- *The India Rubber World*, julio de 1920, octubre de 1924, septiembre de 1926 y abril, mayo y agosto de 1927.
- “Heads St. Louis Michelin”, *The Motor Age*, 12 de abril de 1928.
- “Lowensteins buy tire firm”, *San Antonio Light*, 6 de abril de 1930.
- Varios anuncios de prensa, en los que se listan las delegaciones activas en la fecha correspondiente.



**TABLA 2: BALANCES CONTABLES  
DE LA MICHELIN TIRE COMPANY DE CALIFORNIA**

**MICHELIN TIRE COMPANY CALIFORNIA  
BALANCE SHEET  
(DECEMBER 31, 1923)**

<b>Assets</b>	
Cash .....	\$ 34,124.30
Accounts receivable .....	160,731.36
Inventory .....	252,959.86
Real estate .....	55,485.48
	\$ 503,301.00
<b>Liabilities</b>	
Accounts payable .....	\$ 497,739.43
Capital stock .....	5,000.00
Surplus .....	561.57
	\$ 503,301.00

**MICHELIN TIRE COMPANY CALIFORNIA  
BALANCE SHEET  
(DECEMBER 31, 1925)**

<b>Assets</b>	
Cash .....	\$ 26,336.10
Accounts receivable .....	218,258.68
Inventory .....	254,990.27
Real estate .....	53,466.08
	\$ 553,051.13
<b>Liabilities</b>	
Accounts payable .....	\$ 541,823.02
Capital stock .....	5,000.00
Surplus .....	6,228.11
	\$ 553,051.13

**Notas a la Tabla 2.**

Los balances contables de la Michelin Tire Company de California fueron publicados en el periódico *Nevada State Journal*. En el caso del ejercicio de 1923, diariamente y de forma repetida entre el 10 y el 17 de abril de 1924; en el ejercicio de 1925, los días 1 y 8 de marzo de 1926. Se trata de meras instantáneas, de cuentas esquemáticas poco detalladas y difíciles de interpretar. Estas cuentas hechas públicas a través de la prensa –seguramente cumpliendo la legislación vigente al respecto– son un ejemplo singular de los escasos datos económicos de que se dispone sobre la temprana actividad de Michelin en los Estados Unidos, una discreción y secretismo característico de la política empresarial históricamente impuesta en y desde la casa madre de Clermont-Ferrand.

El balance entre activos [*assets*] y pasivos [*liabilities*] tiene en cuenta los apartados genéricos de *cash*, caja o tesorería, dinero líquido de que se dispone; *accounts receivable*, cuentas por cobrar; *inventory*, valor de los bienes muebles incluido el producto; *real estate*, valor de los bienes inmuebles y propiedades; *accounts payable*, cuentas a pagar; *capital stock*, con los \$5.000 de capital fundacional; *surplus*, el superávit del ejercicio.

**TABLA 3: ALMACENISTAS CONCERTADOS  
DE LA MICHELIN TIRE COMPANY EN 1914, POR ESTADOS**

ESTADO	POBLACIONES	COMERCIOS	ESTADO	POBLACIONES	COMERCIOS
New York	195	274 (37 en N. Y. City)	Texas	76	79
Massachusetts	137	193 (6 en Boston)	Michigan	59	66
California	141	181 (14 en Los Angeles)	Iowa	59	64
Pennsylvania	154	171 (7 en Philadelphia)	Kansas	64	64
New Jersey	116	160 (10 en Newark)	Colorado	52	60
Illinois	62	155 (63 en Chicago)	Maine	47	60
Ohio	114	129 (9 en Cleveland)	Minnesota	46	60
Indiana	94	115 (5 en Indianapolis)	Nebraska	58	59
			Missouri	38	52
			Connecticut	30	45
			Florida	44	44
			Georgia	40	40
			New Hampshire	32	40
			Wisconsin	33	39
			Oregon	36	39
			North Carolina	36	36
			Washington	30	32
			South Carolina	29	29
			South Dakota	27	27
			Vermont	24	27
			Virginia	27	27
			West Virginia	21	25
			Mississippi	24	24
			Tennessee	21	21
			Montana	17	19
			Maryland	15	17
			Kentucky	13	16
			Wyoming	13	16
			New Mexico	12	14
			North Dakota	14	14
			Rhode Island	9	14
			Alabama	11	11
			Idaho	11	11
			Louisiana	10	11
			Arizona	8	8
			Oklahoma	8	8
			Nevada	7	7
			Delaware	5	5
			*Hawaii	5	5
			Arkansas	2	2
			*Porto Rico	2	2
			Utah	2	2
			Columbia (Distrito)	1	1

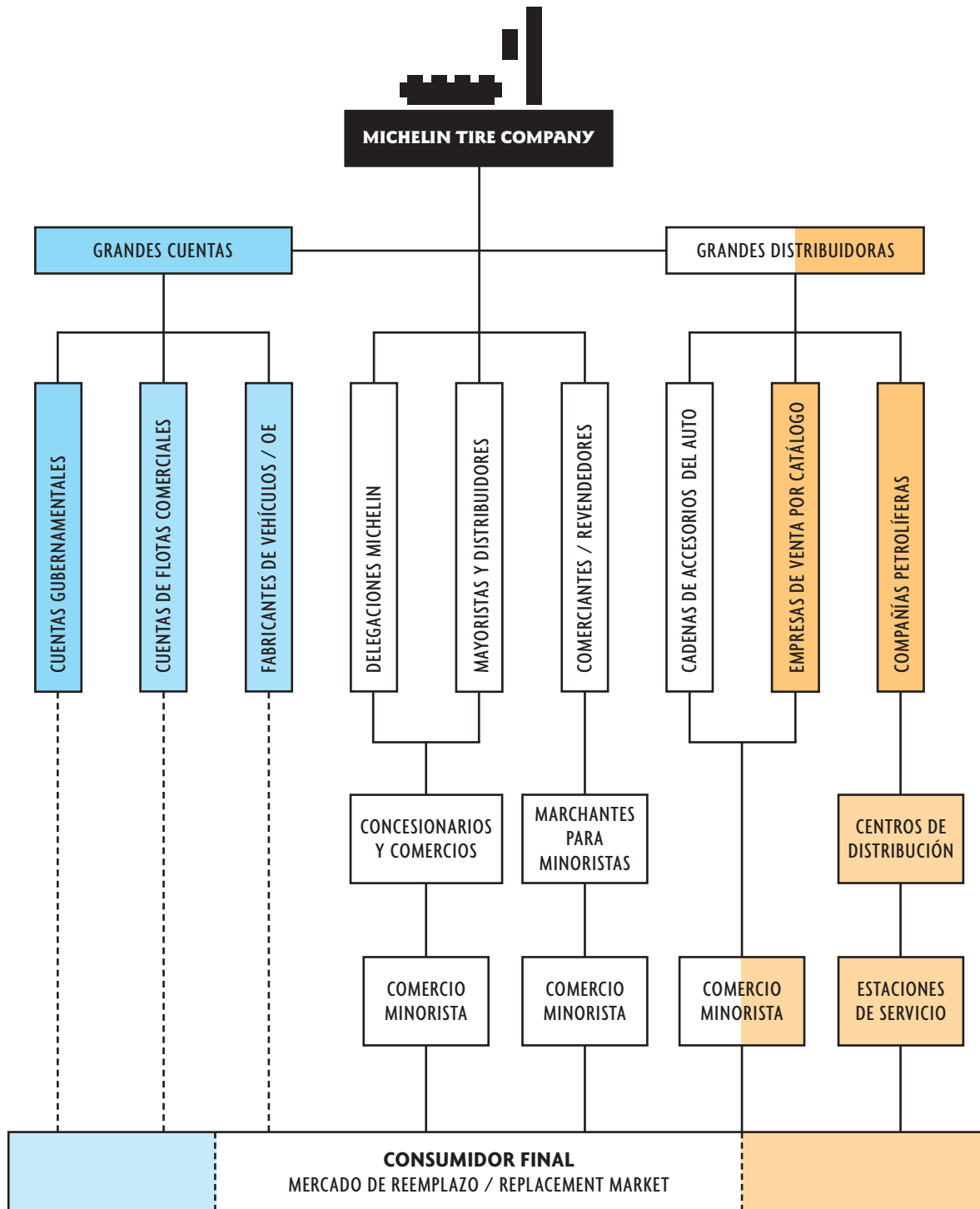


**I.** Retrato en la fachada de Smith's Service, minorista de accesorios del automóvil. El establecimiento combina la representación de los neumáticos United States Tire Co. con la venta de los productos Michelin. Fotografía c. 1920, localización desconocida.

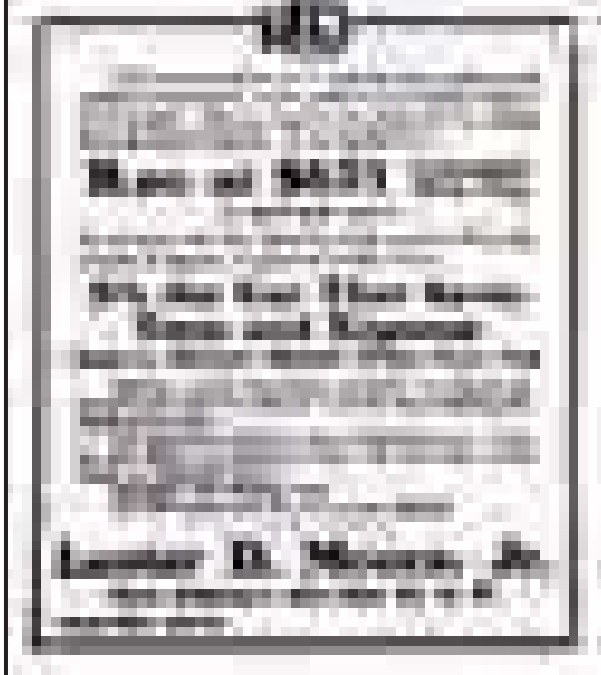
#### Notas a la Tabla 3.

Datos extraídos de los listados contenidos en la publicación promocional editada por Michelin en 1914, *Adress Book of over 3.300 Michelin Stockists in the United States*. En ella se recogen todas las poblaciones o villas de los diferentes estados –se incluyen Hawái y Puerto Rico– en las que la marca está oficialmente representada mediante acuerdos y contratos comerciales, ordenados de mayor a menor. En los 8 primeros Estados se destaca la población con mayor número de representaciones Michelin. Destacan los 63 establecimientos minoristas –tiendas de neumáticos, de accesorios del auto, garajes...– concertados en la ciudad de Chicago.

**TABLA 4: MERCADOS POR TIPO DE CLIENTES, CANALES DE VENTA Y DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTO**



**Notas a la Tabla 4.** En la columna de la izquierda, en azul, las grandes cuentas del mercado OE para los fabricantes de automóviles y flotas institucionales (gubernamentales y comerciales) que con el tiempo deberán acudir al mercado de reemplazo. En la columna de la derecha, las grandes distribuidoras de venta por catálogo y compañías petrolíferas que negocian directamente con las compañías para fabricar marcas privadas bajo encargo (en este caso, en naranja, pues Michelin no utilizó este recurso). En las columnas centrales las cadenas de accesorios del auto y distintos tipos de revendedores a minoristas, como las propias delegaciones de Michelin que surtían también a los establecimientos concertados. Esquema simplificado, adaptado a partir de los propuestos por Gettell (1940) –chart E: “The outlets in the United States”, pág. 276– y Leigh (1936) –chart VII: “Marketing structure of the automobile tire industry, 1934”, pág. 229.



**LOS NEUMÁTICOS DEMOCRÁTICOS.** La tipología de vehículos que calzaban los neumáticos Michelin, como los aquí mostrados, era amplia. Abarcaba desde los más lujosos y potentes automóviles y limousinas con precios por encima de los \$4.000-\$6.000 hasta los ligeros y económicos coches de dos pasajeros con un precio por debajo de los \$1.000, pasando por la gama intermedia de modelos de cuatro pasajeros con precios rondando los \$2.000-\$3.000 de venta al público. Michelin negociaba los contratos de Equipamiento Original directamente con el fabricante de automóviles –en los encargos de cierto volumen– o con las distintas delegaciones territoriales y locales del fabricante –para pedidos y series cortas–.

2. Anuncio del modelo de 22 Hp y 4 cilindros de Oldsmobile (\$1.200). *New York Daily Tribune*, 29 de noviembre de 1908.
3. Anuncio del modelo LXVIII de Oldsmobile (\$4.000) fabricado por la Electric Vehicle Co. *The Sun*, 18 de octubre de 1905.
4. Anuncio de un modelo de la Reo Motor Car Co. (\$650) en el periódico *The Washington Times*, 5 de abril de 1908.



**FRENTE A FRENTE.** En la primera fase de implantación de una delegación directa del fabricante de neumáticos en una localidad, ésta actuaba también como un comercio minorista, a menudo por la falta de una buena representación y presencia de su producto entre los minoristas independientes de su zona. Una vez establecida una red de comercios estas delegaciones replantaban su función, abandonando la venta directa y focalizando sus esfuerzos en servir de centro de apoyo, abastecimiento y distribución para los comercios minoristas, sin entrar en competencia con ellos.

En el anuncio de Savage Tires, se conmina al posible cliente a realizar su compra de neumáticos en dos posibles comercios: la tienda de la delegación directa de fábrica o en cualquiera de los comercios minoristas/distribuidores independientes concertados. Junto a estas líneas, la recién constituida delegación de Michelin en 1908 en San Francisco ofrece la venta directa de fábrica de neumáticos.

- 5. Anuncio de neumáticos Savage. *Oakland Tribune*, 31 de octubre de 1915.
- 6. Anuncio de Michelin. *The San Francisco Call*, 24 de mayo de 1908.



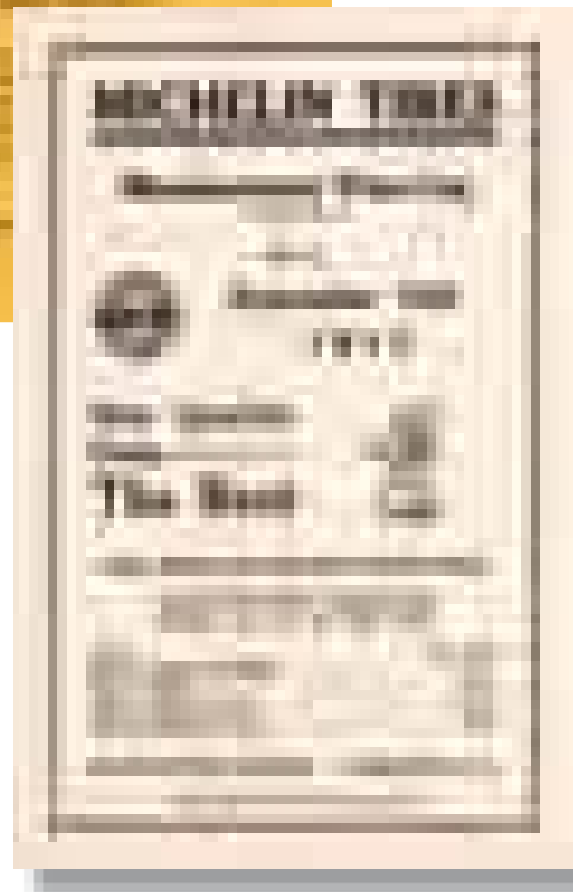


**UN EJÉRCITO DE VENDEDORES.** El departamento comercial de Michelin organizaba regularmente encuentros en distintas ciudades con los directores y el personal de las delegaciones territoriales del país. Estas reuniones servían para compartir experiencias y transmitir las directrices y los ejes de la política de ventas y servicio planificadas desde los despachos de Milltown.

**7.** Retrato de los representantes territoriales de Michelin en los Estados Centrales, tomada durante el congreso celebrado en septiembre de 1916 en Chicago y publicada en el periódico *Chicago Examiner*, 10 de septiembre de 1916.

**8.** Retrato de los “Michelin Top Notchers” en el encuentro de 1927, celebrado anualmente en el cuartel general de Milltown. Al fondo vemos a Bibendum –vestido de cocinero– en el cartel indicador del restaurante del complejo industrial, de acceso libre.

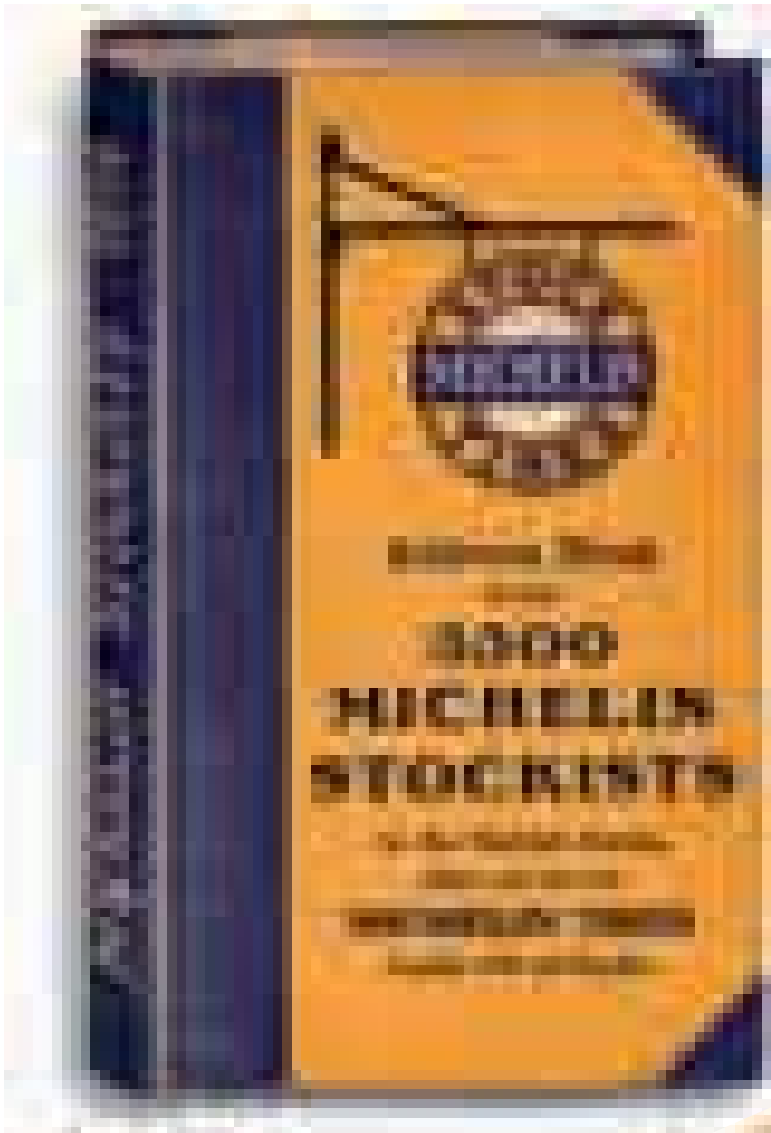




**PRECIO PACTADO.** La Michelin Tire de Milltown se encargaba de actualizar periódica y excepcionalmente el precios de sus neumáticos, en dos frentes básicos. Por un lado mediante el llamado "listado confidencial" del fabricante con los precios al mayor para distribuidores autorizados de la red comercial, con las condiciones y descuentos pertinentes. Por otro lado, el precio de venta al público al que debían acogerse los comercios, marcado por circulares y comunicados enviados a través del correo por Michelin. Las rebajas eran difundidas públicamente también en anuncios de prensa.

**9.** Lista de revisión de precios vigente a partir de agosto de 1922.

**10.** Folleto de productos disponibles y precios para distribuidores, efectivo a partir del 15 de septiembre de 1913.



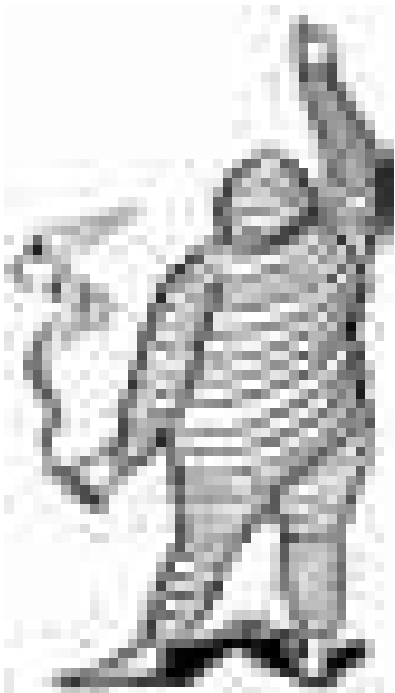
**UN VOLUMINOSO DIRECTORIO.**

El listín de las direcciones de los comercios concertados Michelin esconde un trampantojo visual. Tiene el aspecto de una publicación gruesa pero se trata de un efecto óptico que simula un libro tridimensional, conseguido mediante un diseño y troquel especial. En realidad mide sólo 110 x170 mm, tiene 68 páginas impresas en papel fino y un grosor de apenas 3 mm.

**11.** *Adress Book of over 3.300 Michelin stockists in the United States.* Michelin Tire Co., febrero de 1914.

**12.** Ilustración de Bibendum en la contraportada del listín. **13** y **14.** *Where to buy Michelin Tires in Lake States*, edición del 25 de agosto de 1913 y *Where to buy Michelin Tires in Southern States*, edición de finales de la primavera de 1914.

Panfletos de actualización a modo de separatas de la publicación citada anteriormente.







**EL MUNDO A SUS PIES.**

En el mismo año en que se editó el directorio de establecimientos concertados en Estados Unidos, Michelin repartió unos tarjetones troquelados que, al doblarse, mostraban la cara y el dorso de una misma escena. Bibendum juega con el globo terráqueo, dominando los cinco continentes. En una cara se hace gala de los 3.300 almancenistas distribuidos por todo el continente americano (3.600 en 1915); en la otra de los más de 4.500 en el resto del mundo.

**15.** Tarjeton troquelado, 1914.

**16.** Tarjeton troquelado, 1915.





**ESCALANDO POSICIONES.**

Otros dos modelos distintos de tarjetones troquelados en los que Bibendum asciende por el globo terráqueo hasta la cima, al igual que lo hacen las cifras de establecimientos asociados a la red comercial de Michelin. En el continente americano, de 3.500 almacenistas se pasa a 3.600, y de los 4.200 presentes en el resto del mundo se pasa a 4.500.

**17 y 18.** Tarjetones troquelados, c.1915.





**NUEVAS DELEGACIONES.** El anuncio sobre estas líneas es un ejemplo de la publicidad que la Michelin Tire Co. de Milltown empleaba para dar a conocer las nuevas delegaciones que se incorporaban a su red comercial. En este caso, la Michelin Tire Company de Texas, que operaba como centro de distribución en el territorio desde la ciudad de San Antonio.

**19.** Anuncio a página entera en el periódico *San Antonio Express*, 1 de agosto de 1920.



**INAUGURACIÓN.** La prensa de ámbito local constituía el medio lógico para informar al público que un establecimiento disponía de los productos Michelin, tras la firma de un contrato de adherencia a la red comercial oficial de la firma de Milltown. La campaña estaba sufragada por la correspondiente delegación territorial de Michelin y, en parte, por el propio establecimiento.

**20.** Módulo publicitario en el periódico *Daily Kennebeck Journal*, 10 de junio de 1926.

**21.** Módulo publicitario en el periódico *San Antonio Express*, 25 de marzo de 1928.



**LOS PRIMEROS CONTRATOS.** El primitivo emblema de la Michelin Tire Co. –la inicial M circunscrita en un neumático en el que se lee “Michelin Tires”– encabeza las páginas de la propuesta comercial de 1908 lanzada a los establecimientos minoristas. Se trata de afianzar una red de establecimientos minoristas concertados para dar salida a los primeros neumáticos producidos en tierra americana, pues la factoría de Milltown inició la producción y estuvo plenamente operativa a principios de ese mismo año.

**22.** Página 5 de las propuestas comerciales de la Michelin Tire Co. a los establecimientos minoristas. Contrato anual 1908-1909.



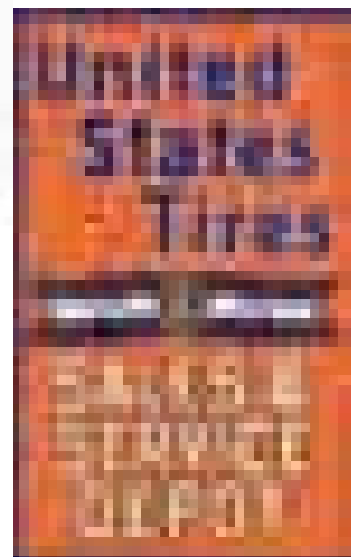
**RENOVANDO LA CONFIANZA.** La mascota Bibendum, fumador empedernido, acompaña al emblema de la compañía en el encabezamiento de los contratos comerciales de 1910 de duración anual –1 de septiembre de 1910 hasta 1 de septiembre de 1911–. Su presencia sorprende, pues parece más apropiado verle actuar en los anuncios de prensa y elementos promocionales de proyección popular que en la solemne y formal papelería administrativa. Aparte del humo exhalado, de su boca sale una sentencia a modo de eslogan publicitario: “Usted no sabe lo que es un buen neumático si no ha utilizado uno Michelin inflado de manera adecuada”.

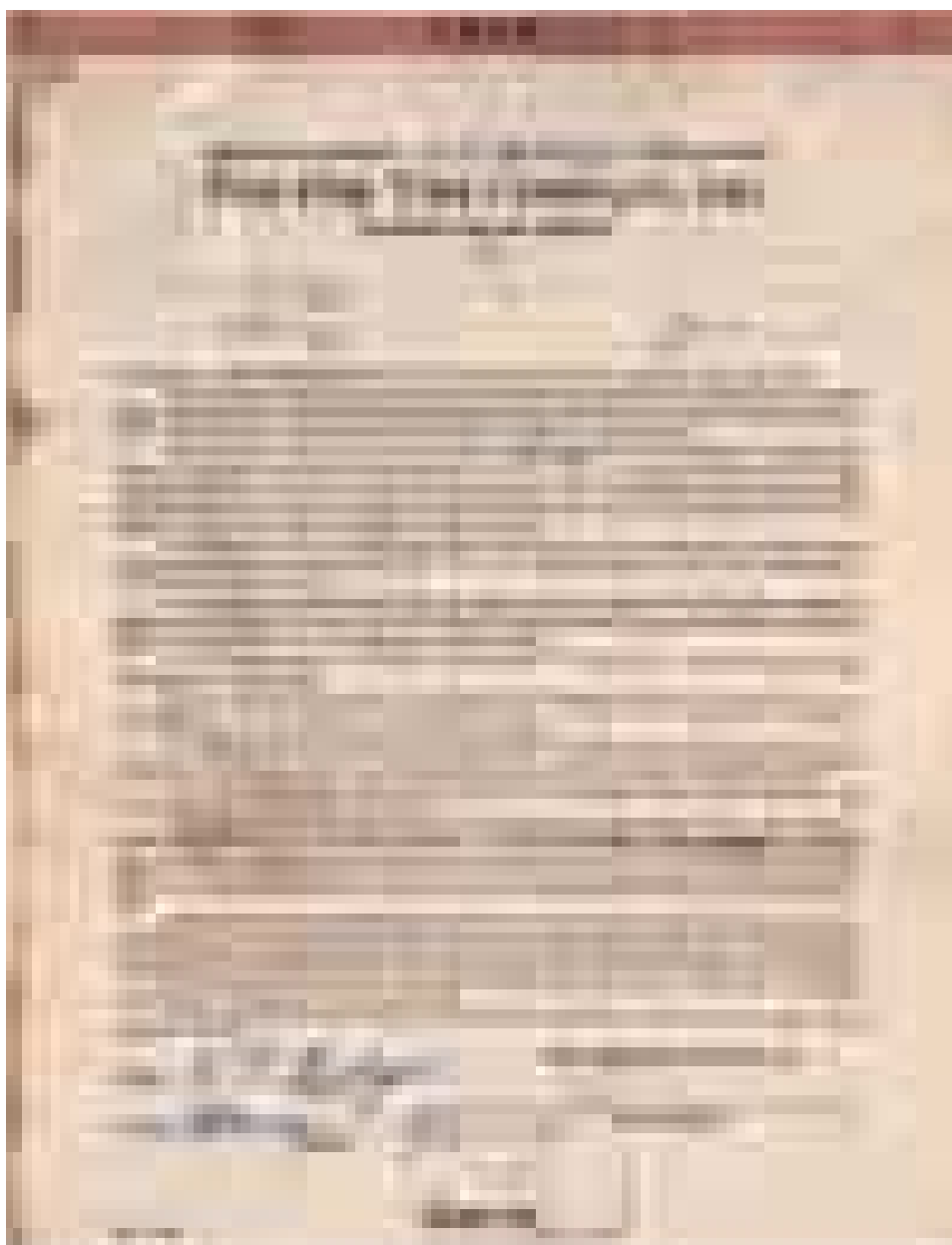
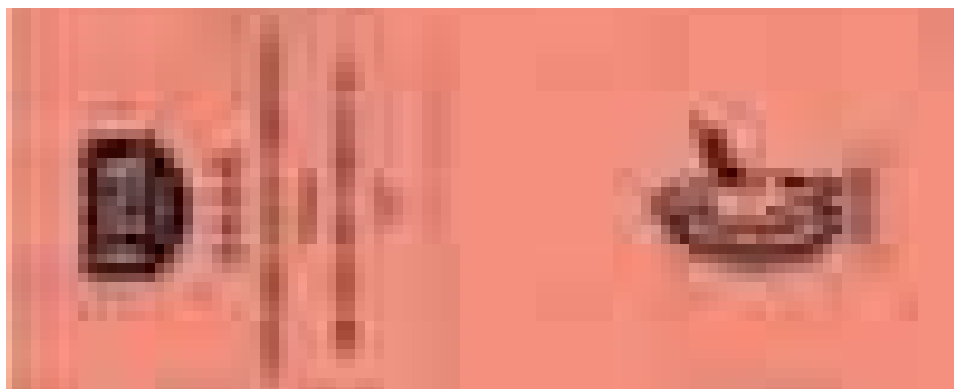
**23.** Propuesta de contrato anual de la Michelin Tire Co. enviada por correo a los establecimientos minoristas concertados.



**LA RED DE US RUBBER.** United States Rubber concertaba mediante acuerdos y contratos sus “Sales & Service Depots” [el término *depot*, adoptado del francés *dépôt*, significa depósito, almacén] almacenistas de ventas y servicio especializados en sus marcas de neumáticos. Una campaña desarrollada entre 1917 y 1918 en prensa generalista como *The Saturday Evening Post* mostraba las placas y elementos de señalización que identificaban los talleres y establecimientos. Allí se ofrecían sus neumáticos y todos aquellos servicios asociados a su instalación y mantenimiento.

**24 y 25.** Anverso y reverso del contrato de U. S. Rubber para con los establecimientos minoristas en 1918. **26.** Reproducción sobre papel –y adjunta al contrato– del aspecto de las placas de señalización que identificaban a sus unidades de servicio y que, como parte del acuerdo, debían ser convenientemente exhibidas.





**FISK FRANCHISE DEALERS.** Sobre estas líneas se muestra el modelo de contrato propuesto por la Fisk Tire Co. –la división de neumáticos de la Fisk Rubber Co. de Chicopee Falls, Massachusetts– y enviado por correo a los comercios minoristas en el año 1926, con la finalidad de “obtener una apropiada representación y una eficaz distribución de sus productos en una determinada localidad”.

**27.** Copia para la delegación de un contrato entre Fisk y un minorista, aceptado y firmado en 1926.

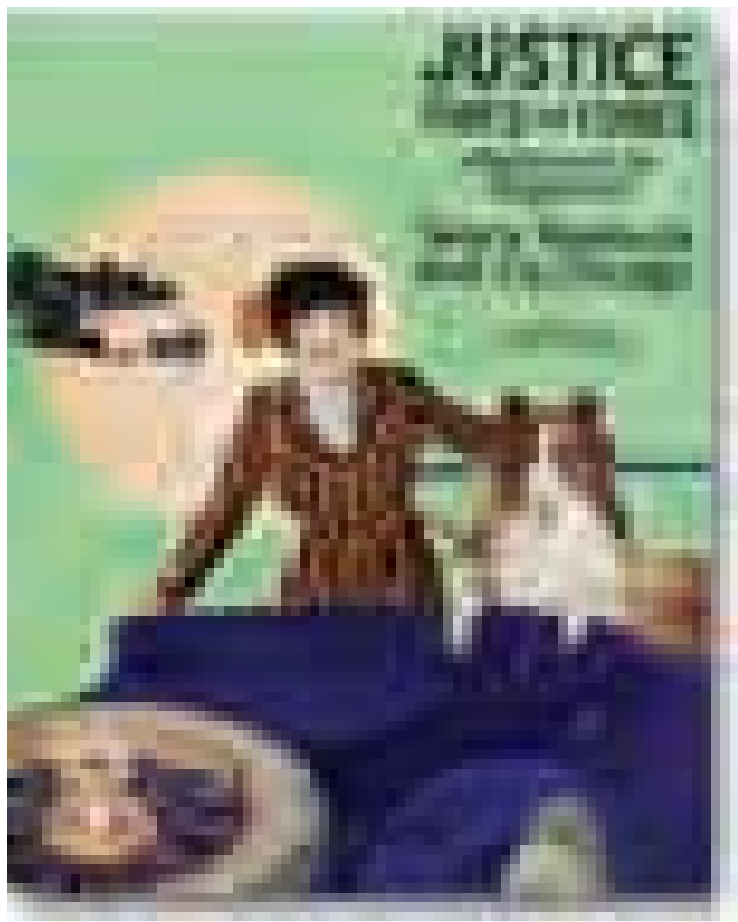




**PRECIOS DE JUSTICIA.** La experiencia de la empresa Sears, Roebuck and Co. en la venta por catálogo de todo tipo de artículos y bienes se aplicó también a los accesorios del automóvil y a los neumáticos. Completos catálogos profusamente ilustrados y repletos de cientos de referencias con sus respectivos precios mostraban a lo largo de sus páginas los diferentes modelos de la línea de neumáticos “Justice” (cubiertas y cámaras) y toda suerte de productos, tanto de marca propia como de otros fabricantes. Entre éstos se ofrecían herramientas y piezas para el taller mecánico –desde gatos, amortiguadores, manchas y válvulas, bujías, radiadores, baterías,... hasta vestimenta profesional como monos de trabajo–; elementos para el mantenimiento y mejora del motor y la carrocería –lubricantes, embellecedores, pinturas reparadoras de esmalte–; o complementos para el disfrute de la conducción –capotas, volantes especiales, luces extras, cristales y espejos retrovisores, asientos mejorados, cadenas para la nieve...–.

**28.** Doble página interior del catálogo *Automotive Equipment. Justice Tires and Tubes* de 1922, editado por la Sears, Roebuck and Co. para las ciudades de Chicago y Philadelphia. 76 páginas.

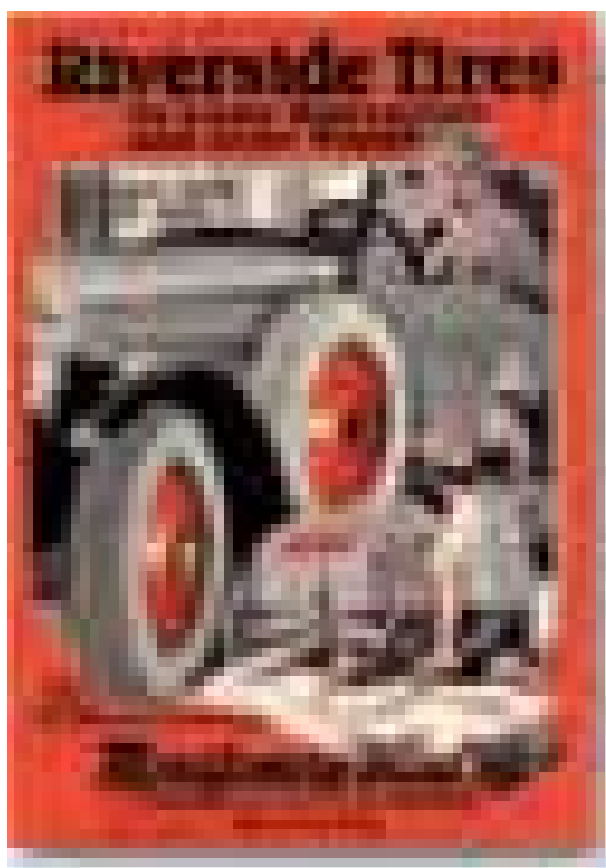
**29.** Fragmento de la portada del catálogo *Justice Tires and Tubes. Automobile Supplies* de 1919, de la Sears, Roebuck and Co. 110 páginas.





**BANDAS DE SU TALLA.** La fotografía sobre estas líneas, de 1929, nos ilustra sobre la amplia gama de productos ofrecidos por Montgomery Ward a través de sus diferentes catálogos de venta por correo. En este caso, las cámaras y cubiertas de neumáticos "Riverside" comparten escaparate con camisas, corbatas, gorras y sombreros, ropa interior, tirantes y cinturones, zapatos, calcetines, y equipamiento deportivo de golf en la semana de ofertas para el hombre, que se celebró entre el 13 y el 20 de abril de 1929.

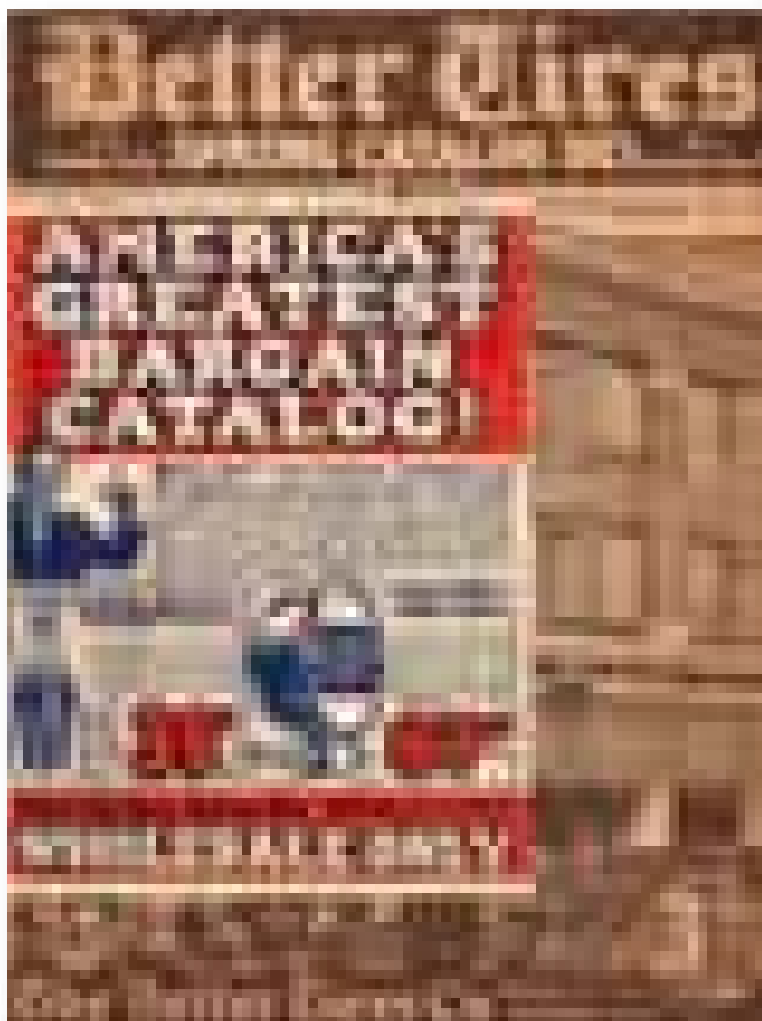
**30.** Fotografía de un escaparate de Montgomery Ward & Co. tomada el 16 de marzo de 1929. **31 y 32.** Portadas de los catálogos *Riverside Tires*, *Riverside DeLuxe Batteries and Auto Supplies*, en sus ediciones de 1925, con 20 páginas y de 1926, con 52 páginas.

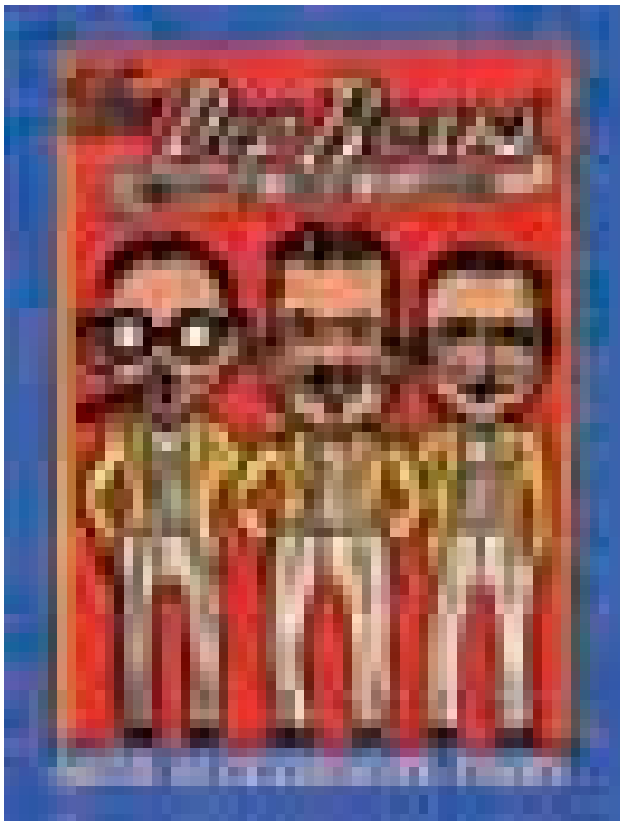


**OFERTAS REDONDAS.**

La compañía de venta por catálogo a minoristas Better Tires Co. estaba afincada en Chicago, poseía agentes comerciales territoriales y distribuía sus pedidos por todo el país. Se vanagloriaba de los 18.000 clientes, tiendas minoristas que efectuaban sus pedidos sobre las diferentes actualizaciones de su extenso catálogo.

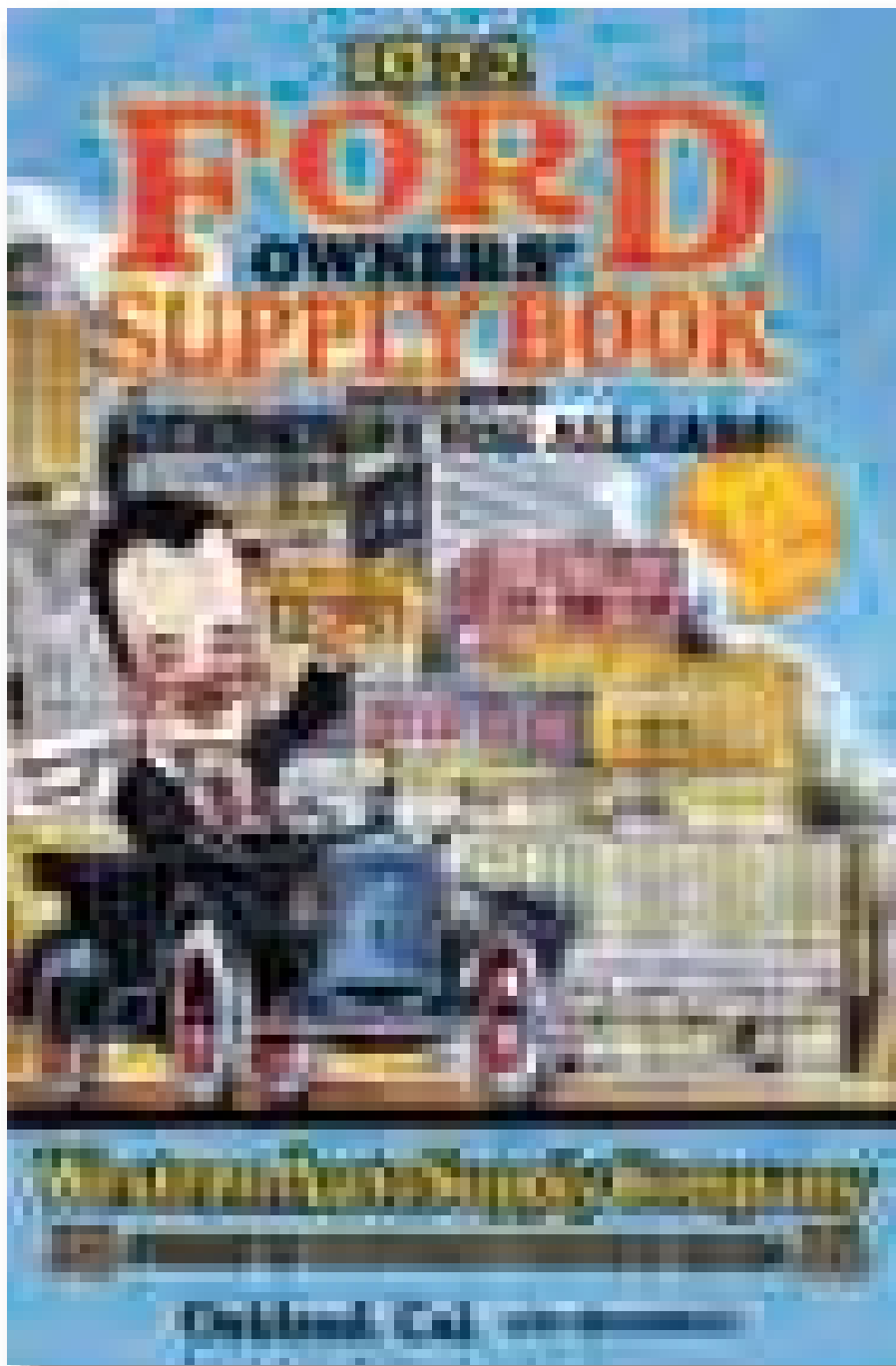
**33 y 34.** Doble página interior y portada del catálogo de primavera de 1923 de Better Tires, anunciado como “el catálogo con las mayores gangas de América”.





**LOS TRES CABALLEROS.** La cadena de accesorios para el automóvil Pep Boys fue fundada en 1921 por cuatro socios, de apodos “Manny (Emanuel Rosenfeld), “Moe” (Maurice Strauss y Moe Radavitz) y “Jack” (Graham Jackson). Harry Moscovitz, un ilustrador comercial de Philadelphia, recibió el encargo de caricaturizar a tres de ellos para convertirlos en símbolo de la empresa. Tras la temprana marcha de Jackson, su puesto en la empresa fue ocupado por “Izzy” (Isaac Strauss, hermano de Maurice) con la correspondiente adaptación gráfica del retrato corporativo de “Jack” –se decidió mantener el nombre de los personajes–. Comerciaran con artículos de compañías bien posicionadas, aunque también crearon sus propias marcas privadas. Los rostros del trío de mascotas asomaban en todos los elementos promocionales posibles y en los catálogos, una herramienta básica para atraer al consumidor cerca de alguna de sus numerosas tiendas –12 tiendas hacia 1929, 99 en 1954, y cerca de 590 en el año 2005, repartidas en 36 estados.

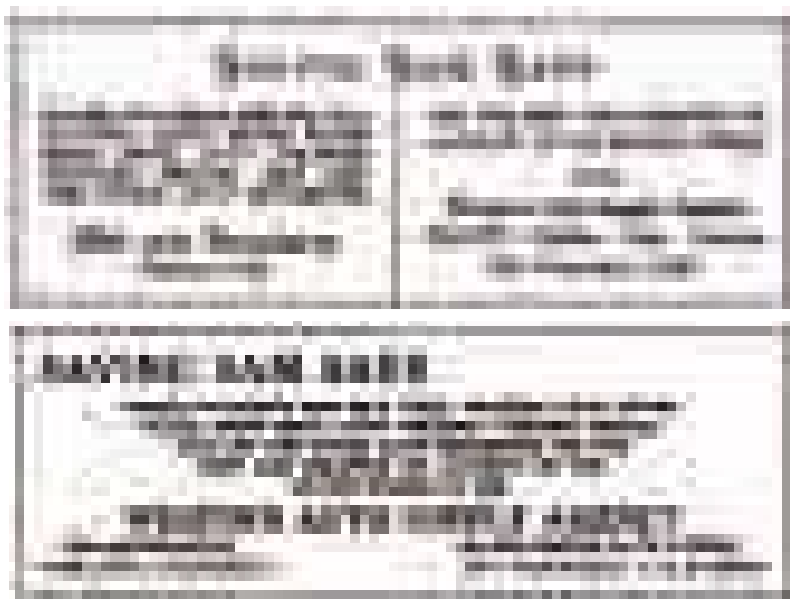
**35.** Fotografía de una valla publicitaria o *billboard* anunciando los neumáticos “Cornell” comercializados en las tiendas Pep Boys, c.1930. **36.** Ilustración de los tres socios Manny, Moe & Jack estampada sobre una cajetilla de cerillas publicitaria, c.1930. **37.** Ilustración promocional, sin datar.



**MR. PEPPERDINE.** El empresario emprendedor George Pepperdine creó en 1909 la compañía de venta por catálogo de accesorios para el automóvil Western Auto Supply de Kansas. En el año 1916 vendió parte de sus intereses y se trasladó a California para fundar ese mismo año la Western Auto Supply de Los Ángeles. La cadena contaba en 1923 con cerca de 60 tiendas propias repartidas en siete estados, creciendo a 100 tiendas en 1924, 160 en 1928 y 200 en 1939. Fue en esa última fecha cuando el control del negocio pasó definitivamente a manos de la cadena de comercios Gamble-Skogmo de Minneapolis.

**38 y 39.** Portada del catálogo de 1922 para usuarios de coches utilitarios Ford y detalle de una viñeta. Ambas ilustraciones firmadas por el caricaturista editorial Robert Schuyler Van Rensselaer (1899-1972).



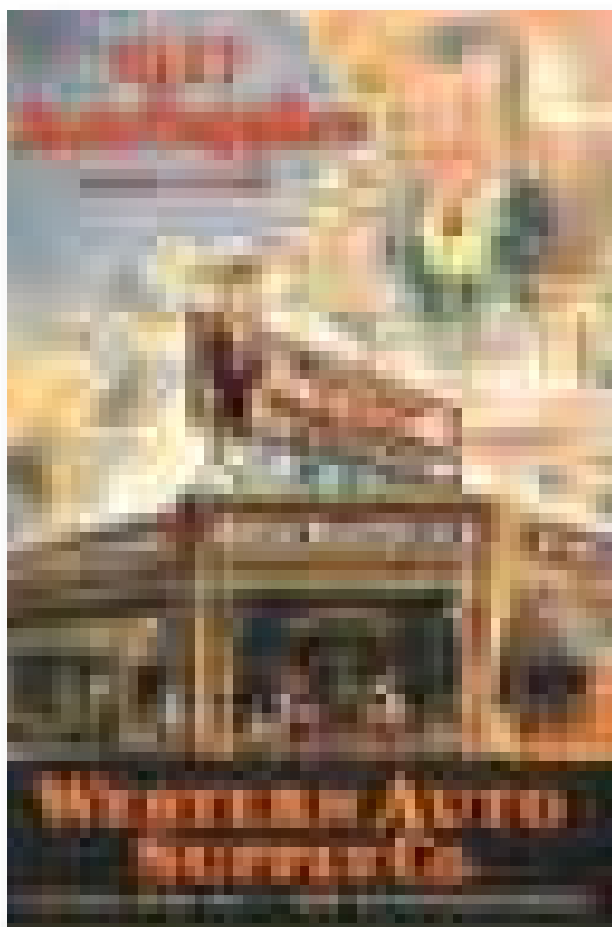


**UN BOLSILLO FELIZ.** Tras la puesta en marcha de la Western Auto Supply de Los Angeles, Pepperdine encargó en 1918 a una agencia publicitaria de esa ciudad la creación de un personaje que representara los ideales de la compañía. De los lápices del artista comercial R. S. Van Rensselaer nació “Saving Sam” [Sam el ahorrador], el vendedor de sonrisa eterna con una mano en el bolsillo [sugiriendo ahorro] y otra extendida para dar servicio al motorista. La mascota estaba presente en las vallas publicitarias de las carreteras, en las fachadas y rótulos de las tiendas y en sus escaparates, en los catálogos y en los anuncios de prensa.

**40 y 41.** Anuncios en la revista masónica *The Trestle Board* de San Francisco, noviembre de 1919 y marzo de 1920.

**42.** Dibujo de Saving Sam, firmado por R. S. Van Rensselaer, usado en las páginas interiores del catálogo de 1928.

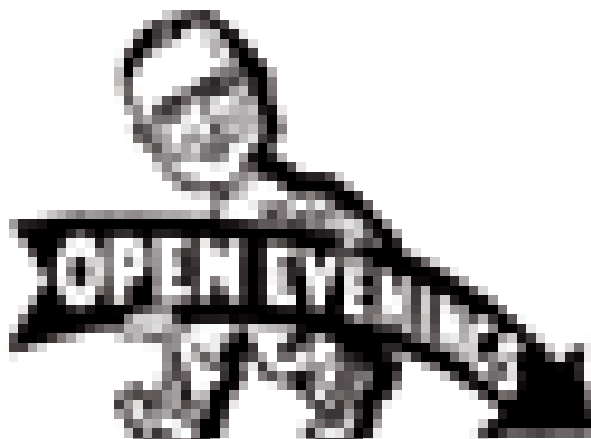
**43 y 44.** Portada de los catálogos de 1927 y 1928, firmadas por Eric Lindblom –probablemente el artista sueco afincado en Los Angeles, Eric Waldemar Lindblom (1893-1948)–, que trabajó en las portadas de otros catálogos de la Western Auto Supply.

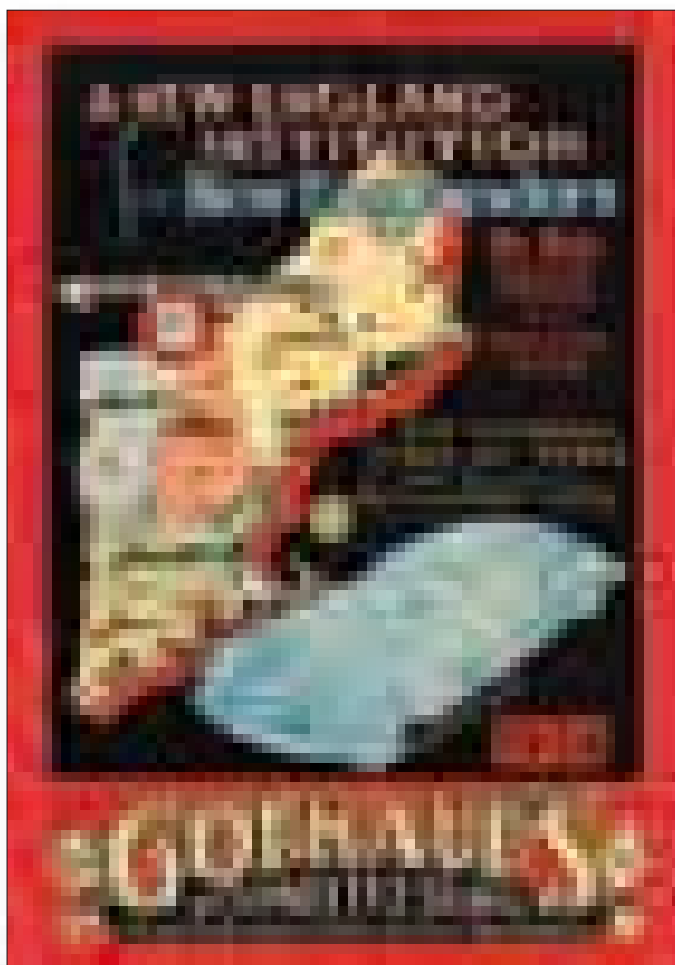




**COGE EL NEUMÁTICO... Y CORRE.** En mayo de 1929, Isaac Strauss "Izzy", uno de los socios de Pep Boys, decidió abandonar la empresa y fundar en Brooklyn la compañía Straus Stores, directa competidora en el mercado de accesorios para el automóvil. Comenzó con cinco tiendas y un gran almacén y en el año 1939 reportaba cerca de 100 establecimientos. De su paso por los Pep Boys no sólo trajo consigo una gran experiencia, sino la idea de representarse en forma de personaje caricaturizado como vendedor y responsable máximo de la imagen de su cadena de tiendas. Es sumamente curioso que su rostro apareciera simultáneamente representando a ambas firmas competidoras.

**45.** Caricatura de Izzy Strauss estampada sobre una cajetilla de cerillas publicitaria, c.1930. **46.** Detalle de un anuncio publicado en el diario el *Middletown Times Herald*, 17 de diciembre de 1936.





**¿INSEPARABLES?** Herman N. Goffman y Murray L. Kaufman unieron sus fuerzas y sus apellidos para fundar en 1928 la Goffkauf's Stores, cadena de tiendas de accesorios del automóvil, suministros eléctricos, radios, artículos de deporte y productos para el bricolaje del hogar. Empezaron con un establecimiento en la población de Lowell, Massachussets, expandiéndose progresivamente a lo largo de la región de New England –Connecticut, Maine, Massachussets, New Hampshire, Rhode Island y Vermont–. En 1931 contaban con 8 tiendas y en 1934 con 22 establecimientos y cerca de 150 empleados. Hacia 1934 comenzaron a utilizarse corporativa y publicitariamente los personajes Goff y Kauf como mascotas de la marca, retratos caricaturizados de los fundadores Goffman y Kaufman. Sus figuras aparecían reproducidas en diferentes poses y actitudes en los anuncios de prensa, catálogos y en el *packaging* de sus marcas privadas. Parece ser que en 1947 los socios decidieron seguir caminos separados, pues en la prensa dejan de verse los anuncios de Goffkauf's y aparecen por separado los de dos nuevas firmas: la Kauf's Auto Stores “anteriormente Goffkauf's” y la Goff's Auto Stores “sucesores de Goffkauf's”.

**47.** Caja de hojalata litografiada de recambios de bombillas para faros de coche, de 8 cm de largo x 6,5 cm de ancho x 4,5 cm de alto, c.1934.

**48.** Catálogo Goffkauf de 1934, 76 páginas.



