

La mirada. Textos sobre cine

Título:

Radiografía de la industria cinematográfica americana: 1967-1977

Autor/es:

Degand, Claude

Citar como:

Degand, C. (1978). Radiografía de la industria cinematográfica americana: 1967-1977. La mirada. (4):34-40.

Documento descargado de:

<http://hdl.handle.net/10251/41587>

Copyright:

Reserva de todos los derechos (NO CC)

La digitalización de este artículo se enmarca dentro del proyecto "Estudio y análisis para el desarrollo de una red de conocimiento sobre estudios fílmicos a través de plataformas web 2.0", financiado por el Plan Nacional de I+D+i del Ministerio de Economía y Competitividad del Gobierno de España (código HAR2010-18648), con el apoyo de Biblioteca y Documentación Científica y del Área de Sistemas de Información y Comunicaciones (ASIC) del Vicerrectorado de las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones de la Universitat Politècnica de València.

Entidades colaboradoras:



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

RADIOGRAFIA DE LA INDUSTRIA CINEMATOGRAFICA AMERICANA: 1967-1977

Claude DEGAND

¿Qué es exactamente el cine americano? La pregunta merece ser planteada porque las estructuras y los mecanismos, el vocabulario, no corresponden ni mucho menos a nuestros conceptos europeos, fundamentalmente continentales. Una breve descripción de las características de esta industria no resulta inútil antes de proceder al análisis de la evolución económica del cine americano en los últimos años.

A. LAS FIRMAS

Cuando se habla de ellas, al menos de las situadas más allá de la explotación de salas (salas de "cuatro paredes" y cines al aire libre o "drive-in"), se piensa naturalmente en las grandes firmas, las que se encuentran agrupadas, como si de la industria petrolífera se tratase, bajo el vocablo bien conocido de "Majors". Y es un detalle muy significativo el que la actividad cinematográfica americana lleve la impronta de estas grandes firmas. Son por lo menos una docena,⁽¹⁾ su nombre, sus siglas y su emblema son bien conocidos más allá de las fronteras de los USA, estando agrupadas para defender sus intereses en dos asociaciones: la MPAA en el interior de los Estados Unidos y la MPEA en el extranjero.

Pese a que la coyuntura y las estructuras evolucionan en el curso de los años, las **Majors**, aún conservando una posición dominante, no ocupan ellas solas la totalidad del terreno cinematográfico: es preciso tener en cuenta la actividad de una pléyade de otras firmas que se reúnen habitualmente bajo el epígrafe de **Independientes** precisamente por oposición a las potentes **Majors**. Sin embargo no podemos olvidar que estas dos categorías de sociedades no trabajan aisladamente las unas de las otras, como veremos más adelante.

Otra característica del conjunto de las **Majors** merece una especial atención, por estar bastante alejada de las normas cinematográficas europeas: el fenómeno de pertenecer a un "conglomerado". Es evidente que el hecho de estar inserta en una vasta sociedad en la que se confunden los intereses del tabaco con los los seguros (**Gulf and Western** compró la **Paramount** en 1966), las líneas aéreas, los bancos o la construcción naval (**Transamerica Corporation** adquirió la **United Artists** en 1967) no podía representar serias repercusiones sobre la estrategia financiera y comercial de las susodichas firmas cinematográficas.

(1) Hay nueve firmas en la MPAA, a la cual es preciso añadir otras dos firmas importantes: Disney y American International.

(2) Tal como ha declarado el presidente de la MPAA/MPEA: Según mi conocimiento, la industria del cine es el único sector americano que trata en un plano de igualdad con los gobiernos extranjeros.

Allí donde el europeo tiende a ver una firma específicamente cinematográfica, coexisten de hecho toda una serie de actividades en el cuadro de las cuales el capítulo "Film" no es precisamente el mayoritario. Así **MCA** —datos de 1976— obtiene 460 millones de dólares de ingresos brutos por la explotación de sus películas en salas y en la TV, pero también 272 millones de dólares gracias a sus discos, visitas turísticas a los estudios, etc... De la misma forma, **Warner**, cuyos ingresos brutos en lo que respecta al apartado cinematográfico se elevan a 285 millones de dólares, ingresa además 406 millones con los discos y otras ediciones musicales, 51,6 millones con la televisión por cable, y 35,5 millones con los diversos "juegos electrónicos". La **Columbia**, por su parte no ingresa más que 171,5 millones de dólares por las películas, frente a los 307,5 millones por los programas de televisión, discos y diversos. En cuanto a **MGM** sus 95,5 millones del sector cine —incluso si se le añade los 27,7 millones de los programas de TV— parecen jugar un papel de explotación subsidiaria frente a los 142,7 millones inscritos en el capítulo "juegos y hoteles". Incluso es necesario hacer notar que la **FOX** dispone en el extranjero (131 salas en Australia y Nueva Zelanda) de un circuito de "explotación" que le produce unos beneficios del mismo orden (35 millones) que sus programas de TV en los EE.UU. Los dos puntos se acercan a los 217 millones, prácticamente los mismos que se obtienen en la explotación de los films de ficción. Finalmente uno se da cuenta de que en los balances de las **Majors** la explotación de los films ocupa un lugar que oscila en un tercio del volumen total de la producción.

Las cifras muestran, por otra parte, que junto con la diferenciación Europa/USA para la diversificación de las actividades bajo el ámbito de una misma sociedad, existe una diferencia proporcional en función de las cifras de los ingresos. Con sus casi 400 millones de dólares (2.000 millones de francos) el cine francés, por ejemplo, considerado en su totalidad en lo que respecta a la cifra de ingresos por las salas de exhibición no llega más que a la mitad de los ingresos brutos de la **Warner** o de la **MCA**, sobrepasando a duras penas los de la **FOX**. Y aún la comparación, para ser más homogénea, debería tomar como referencia— USA a los cobros de las salas; sobre 2.036 millones de dólares tenemos una relación de 1 a 5. Uno se da perfecta cuenta que sería preciso sumar al menos los ingresos de las salas de los nueve países de la CEE para el alcance del orden de grandeza americano.

Existe también otro reflejo europeísta que es necesario abandonar al tratar de **Hollywood** y sus **Majors**: la separación que, por regla general, existe entre productor y el distribuidor. Porque las **Majors**, no son únicamente productoras de los films que explotan; son también distribuidoras y exportadoras, es decir igualmente distribuidores fuera de la circunscripción USA y de Canadá.

Todavía existe otra característica: las **Majors**, después de haber sufrido inicialmente el golpe de una televisión competitiva, se han adaptado a la nueva situación. Si en un principio se habían contentado con vender sus films "de cine", ahora estas firmas han llegado a ser las principales suministradoras de los programas de las cadenas de televisión, en las cuales y en ciertas ocasiones tienen intereses económicos, puesto que, contrariamente a lo que ocurre en Europa, los centros y las cadenas de televisión funcionan a partir de una base comercial. Así la televisión ha llegado a ser más un cliente que un competidor. Es de prever que las nuevas tecnologías audiovisuales serán recuperadas por un proceso similar.

B. LAS ESTADÍSTICAS

Hay también un aspecto del cine americano que el europeo debe abordar con cierta prudencia. Tenemos para empezar el fenómeno que en las estadísticas relativamente satisfactorias que publican las principales cinematografías europeas, el cine norteamericano parece figurar de pariente pobre. Ciertamente se trata de todo un continente y de un sector económico que no está regido, como en varios países de Europa, por una administración específica y centralizada. Sin embargo es curioso observar que los Estados Unidos, país del perfeccionamiento técnico, y también del cine casi erigido al rango de institución,(2) hagan gala en esta ocasión de tal deficiencia. Deficiencia de la que los propios americanos son conscientes. Por ejemplo, si uno lee el artículo publicado en *Variety* para fustigar el placer exagerado de una industria por el secreto económico, industria que para atraer las inversiones, debería antes al contrario, cultivar con una cierta transparencia económica.

Mucho es ya "el hacer algo con lo que uno tiene", aún sometiendo los datos obtenidos aquí y allá al mayor cuestionamiento posible de las fuentes. Hay que hacer notar que esta imprecisión con los datos no añade riesgos de errores resultantes de dicha imprecisión, e incluso de la confusión, sobre los parámetros. Es obvio que en materia de recaudaciones es necesario distinguir el nivel en el cual uno se coloca: a nivel de la sala de exhibición, existe el ingreso llamado "bruto" es decir, la "recaudación sala"



We shape our buildings; thereafter they shape us.

- Winston Churchill

Two Top-Level U.S. Sales Meetings

The week of October 16th saw important national sales meetings held in Chicago and New Orleans under the guidance of Charles Boasberg, general sales manager. All of the company's division and branch managers participated in one of the two conferences.

Accompanying Boasberg from New York were Paramount sales executives Ernest Sands, Phil Isaacs, Martin H. Schank, Benjamin Shectman, Jack Perley, Frederick A. Leroy, Mario Ghio, Mort Hock and Joseph Moscarel. The sales meetings covered plans and policies for Paramount's road-show presentation of "Is Paris Burning?" and the balance of the company's 1966 line-up. Shown below, and identified at left, were the attendees.

Chicago

Major session under way, with Mr. Boasberg (far center) presiding: The following were present - Ernest Sands (H.O.), Myron Sattler and Nat Stern (New York), Don Hicks (Philadelphia), John Moore (Boston), Dan Houlihan (Buffalo), Robert Moore (Albany), Henry Germaine (New Haven), Pete DeFazio (Pittsburgh), Ted Krassner (Washington), Sid Kaplan (Chicago), Tom Duane (Detroit), Howard Ross (Milwaukee), Harold Henderson (Cleveland), John Kane (Indianapolis).

Also Phil Isaacs, M.H. Schank, Benjamin Shectman, Jack Perley, Frederick A. Leroy, Mario Ghio, Joseph Moscarel and John McGettigan. Mort Hock, advertising manager also attended with a presentation of upcoming ad. campaigns.



New Orleans

SEATED, L to R: Forrie Myers (Minneapolis), Fred Mathis (Jacksonville), Chuck Caliguri (Des Moines), Ben Shectman (Home Office), Jack Perley (Home Office), William Briant (New Orleans), Tom Bridge (Dallas), Charles Boasberg (Home Office), Ernest Sands (Home Office), Ed DeBerry (Atlanta), Ward Pennington (Los Angeles).

STANDING, L to R: Harry Swanson (Salt Lake City), Paul Rice (Oklahoma City), Mario Ghio (H.O.), Gerry Haile (Kansas City), Martin Schank (H.O.), Wayne Lillard (Charlotte), Gordon Bradley (Atlanta), Weber Howell (St. Louis), Fred Lucy (H.O.), Milton Anderson (San Francisco), Bernard Brager (Dallas), David L. Dunkle (Portland), John Kent (Seattle), Frank Carbone (Denver), William Meier (Cincinnati), Al Stout (Memphis), John McGettigan (Los Angeles). Absent from photo: Irwin Yablans, Los Angeles.



VARIETY really liked "The Swinger," saying, in part:

"The Swinger" is a very amusing original screen comedy which satirizes movie books and magazines.... Commercial prospects look particularly hot for Paramount release in situations catering to younger and teenage audiences.... Result is a bang-up job.

CHICAGO - The "Alfie" Girls were real 'eye-catchers' at the luncheon during the sales meeting here.

Identifiable in the first shot are, from the left - Ernest Sands, Hugh Owen, Charles Boasberg and Nat Stern. At lower right, Robert Moore; lower left, rear view Herb Gillis.

Las tres fases de las reuniones de la Paramount Pictures.

(Box Office Cross) a nivel del distribuidor tenemos la "part-film", o mejor todavía "ingreso-distribuidor/productor" (Film Rentals), ingreso que no hay motivo para hacerlo evidente entre dos componentes, debido a que en las **Majors**, se trata de la misma firma que asegura las dos funciones. A este primer punto le debemos añadir un corolario: falta de organismos centralizados de estadísticas cinematográficas, el observador exterior está generalmente condicionado a las cifras publicadas por la MPAA. Por otro lado, hay que constatar que no estamos hablando de la totalidad de las grandes firmas, sino únicamente de nueve de ellas,(3) y que, si le añadimos las otras dos(4) la cobertura del mercado USA debe pasar de cerca del 85 % al 93 %. Estas observaciones conciernen única y exclusivamente al mercado USA —al cual se le añade evidentemente el mercado canadiense, lo que da una recaudación "América del Norte"— entonces es necesario completar estos datos "nacionales" por los de los mercados extranjeros. Aquí, no existe ingreso por sala sino únicamente "part-film" que añadiéndose a la part-film de América del Norte, da el total de los beneficios de las **Majors**, por lo que respecta, a la explotación de los films en la pantalla grande.

Hay que decir que también existe otro tipo de explotación, la de films para la pequeña pantalla. Aquí se puede escoger, o film de cine que pasa por televisión o film de corto y/o mediometrage —generalmente llamados series— realizados para la televisión, o largometrajes o películas "piloto", igualmente realizados para la televisión. De acuerdo con ello, surge aquí de nuevo la distribución mercado nacional/mercados extranjeros, con la doble serie de cifras que esto implica. Esta serie de ingresos vía TV, se añaden a la serie de recaudaciones por salas de las firmas americanas(5) y tendremos la recaudación film-total.

Finalmente se puede indicar que hay nueve posibles estadios de apreciación de resultados, con parecidas posibilidades de confusión. Aunque no se trate de ingresos de naturaleza estrictamente cinematográfica, puesto que para una firma integrada en un conglomerado, existen los ingresos obtenidos mediante la diversificación en sectores no cinematográficos. Precisemos a título de ejemplo, la "Part-film" producidos por las salas USA y extranjeros, con las nueve firmas MPEA, ella se eleva a 1.250 millones de dólares de 1976, frente a los 1.319 en 1975 (un retroceso de alrededor de un 5 %). Aún hay que añadir que esta cifra revela una diferencia de cerca de 100 millones de dólares con la de 1.147 millones que es el dato ofrecido para 1976 (1.232 en 1975) por el periódico Variety, y que concluye en una tercera serie de cifras, basándose en las declaraciones de J. Valenti.

C. PROGRAMAS DE PRODUCCION Y FINANCIAMIENTO

A partir de estas recaudaciones que giran alrededor de mil millones de dólares, ¿cómo se establece en una industria que, contrariamente a las industrias europeas del film, razona y decide a partir de las posibilidades del mercado el programa de las producciones? Esquemáticamente, la programación económica se descompone así:(6)

a) base de salida: una part-film en el mundo de alrededor de 1.200 millones de dólares;

b) el coste de producción no representa más del 50 % de los ingresos a realizar para equilibrar ingresos/gastos, de donde: costo posible de la producción: 600 millones de dólares;

c) el objeto de un comercio y de una industria es hacer beneficios, y teniendo en cuenta el margen de error previsible, el costo deseable de la producción ("negative costs") se eleva a cerca de 500 millones de dólares;

d) dividiendo dicho costo por el número de firmas implicadas, se obtiene una inversión anual por firma de 60 a 70 millones de dólares;

e) dividiendo esta inversión por el costo medio de las películas (sobre los cuatro millones de dólares), tenemos un programa de producción anual por firma de alrededor de 15 films.

Y el razonamiento "hollywoodense" continúa así su lógica: si el costo medio de los films aumenta, apremiante es o bien bajar el volumen de producción o conquistar en su detrimento nuevos mercados. Pero como la coyuntura mundial prohíbe toda ilusión sobre este último punto, y como de otro lado, los costos de producción aumentan paulatinamente, sobre todo si juzgamos las sumas pagadas a los autores con cierto renombre, las realidades del mercado obligan a las **Majors** a restringir el volumen de su producción. Y así podemos evaluar en 138 (o 210 según otras fuentes) el número de títulos patrocinados por las **Majors** en 1976 (contra los 500 de hace 25 años). Porque en el "show-business" americano, nadie se hace ilusiones sobre el productor de un film; según la fórmula lapidaria de un periodista neoyorkino: "el productor es a veces un jugador... pero un loco, jamás".

Si las **Majors** "producen" entre ellas mismas los films que distribuyen, también patrocinan ("sponsor") un limitado número de films producidos por otros, otros que

(3) Las nueve firmas MPAA: Avco Embassy, Allied Artists, Columbia, Paramount, Century-Fox, United Artists, MGM, Universal, Warner Brothers.

(4) Las dos firmas no pertenecientes a la MPAA: Disney y American International.

(5) El término inglés "revenue" debe ser entendido en el sentido de "ingresos", mientras que el otro término que figura en los balances, "income" agrupa los beneficios. Es decir que: "revenue"-gastos = "income", estos beneficios pueden ser antes o después del impuesto.

(6) Abstracción hecha del "valor residual" del film para televisión. Parece que, azar o no, a grosso modo sea igual, en cada Major, la inversión prevista anualmente para la producción-film.



no son más que los "independientes" ya mencionados. Este proceso de financiación por las **Majors** de films seleccionados por ellas, pero cuya realización y control artístico son dejados en las manos de productores "independientes", se ha revelado muy aprovechable como lo ha demostrado la pionera en esta vía: United Artists.

En este caso, el productor firma un contrato por el que renuncia a todos los derechos de distribución que pasan a poder de las **Majors**, a cambio de un préstamo pagadero en fracciones durante el proceso de realización de la película. El productor se hace acreedor a un salario que está naturalmente en relación con su valor contractual, salario que le será reembolsado después de la entrega de la copia. De hecho el riesgo financiero ligado a la no terminación de la película es tan grande que el contrato se adorna frecuentemente con garantías tomadas de los bienes personales del productor o sobre otros films que éste pueda tener en distribución, de manera que el productor tiene interés en evitar todo posible retraso por un lado y el exceso anormal del presupuesto.(7) Los contratos pueden comportar también una cláusula de repartición de los beneficios (según la recuperación por la **Major** de su comisión de distribución, de adelantos sobre el préstamo, etc.) pero como la gran mayoría de películas no tienen beneficios, el independiente no puede contar más que con su salario de productor. Añadamos que nada prohíbe a los autores de cierto renombre el invertir su fortuna personal en la producción de nuevos films. Así F. Ford Coppola ha hipotecado todos sus bienes para la realización de su grandioso fresco sobre la guerra del Vietnam, **Appocalypse Now**. Es cierto que el film, para el cual United Artists ha adelantado 8 millones de dólares, en concepto de derechos de distribución USA/Canadá, habrá tenido un costo de 25 millones de dólares en lugar de los 12 inicialmente previstos.

Evidentemente existen otras modalidades de producción de films. Por ejemplo el independiente que logra convencer a sus amigos para invertir dinero en su película, o que consigue movilizar capitales que el film atrae por razones diversas (por ejemplo: grupos religiosos, industriales), existe también el recurso mucho más frecuente, de la producción en el extranjero. Las razones —y las ventajas— son múltiples, tal como lo explica un destacado especialista americano: **El productor (americano) puede recurrir así a las subvenciones cinematográficas extranjeras para cubrir una parte ostensible de su presupuesto, o bien movilizar fondos que las leyes en vigor prohíben sacar del país, o recurrir a la coproducción(8) para encontrar gran parte de su financiamiento gracias a la repartición de los derechos de explotación del film en el mundo con grupos extranjeros (productores, explotadores, propietarios de los estudios, etc.).** Con este sistema los riesgos financieros están sensiblemente reducidos.

UNA DECADA, UN RELANZAMIENTO

A. BALANCES: DE LOS DEFICITS A LOS EXCEDENTES

¿Qué ocurría hace menos de diez años? En 1968 se estimaba en 1.250 millones de dólares las sumas inmovilizadas en el capítulo film, mientras que el mercado mundial no producía más que 759 millones. A partir de estos datos durante los años siguientes se confirmarían déficits importantes: la FOX perdía 36,8 (1969) y 77,4 mi-



Polvo de estrellas en el Hollywood primerizo.

llones (en 1970), la Columbia perdía 35 y 8.5 millones y otras firmas como la United Artists y la Warner perdían entre 45 y 52 millones. En todos estos casos Hollywood suministraba el ejemplo perfecto de gestión para arruinar una firma. Y es evidente que los efectos acumulados de una producción cara y voluminosa, de una evaluación a menudo irreal de los ingresos extraídos de la TV y de una época de fuerte recesión económica y de reserva de créditos, no podían ser más que catastróficos.

Sin embargo en 1972 las cosas empezaban a cambiar. Una sola firma la Columbia arrastraba todavía pérdidas mientras, las restantes **Majors** extraían beneficios con el record de la Warner con 50 millones.

¿Qué ocurre en 1977? La industria del film se encuentra en alza suministrando la mayoría de las **Majors** montañas de liquidez, al mismo tiempo que una capacidad considerable de préstamos. Una firma como la MCA dispone de 150 millones en "cash" más 452 millones en acciones y una deuda aplazada que a partir de 1975 desaparece. En el caso de la Warner Communication Inc. se registra una cifra de negocios parecida (826 millones). En el caso de la MGM los datos son bastante diferentes. Por de pronto la cifra de negocios es mucho menos elevada, en buena parte debido a que la política practicada por MGM obedece a otras orientaciones: la producción de films es limitada —de 6 a 10 films por año— los cuales son distribuidos por otras firmas como United Artists y Cinema Internacional. Desde el ángulo de la diversificación, MGM juega la carta de la hostelería y del juego, sectores que representan más de la mitad de la cifra total del negocio. Ejemplo inverso nos lo ofrece la FOX, firma estrechamente ligada al comercio del film de ficción, representando las dos terceras partes de los 335 millones del volumen total, sin duda porque la carrera de sus films (**El coloso en llamas**, **La guerra de las galaxias**) ha tenido mucha mayor repercusión que la producción de las restantes **Majors**.

B. EL MERCADO-SALAS Y EL MERCADO-TV

Cualquiera que sea su debilidad relativa, el mercado USA de las salas se caracteriza, visto desde el distribuidor-productor, por el aumento neto de la "part-film". Sin embargo esta ascensión, debida al considerable éxito de algunos productos no es vista con la misma satisfacción por el explotador de las salas. Para Marvin Goldman(9) los tiempos están revueltos. Hace 20 años se daba una situación soñada, la de un "mercado de compradores" en el que los distribuidores concurrían y el exhibidor podía escoger su film. Actualmente sucede todo lo contrario ante el caso típico de un "mercado de vendedores": los distribuidores practican el "block" y el "blind booking", (10) imponiendo a las salas el pago de garantías (con cifras de varias centenas de miles de dólares para unos films como **El padrino** o **El exorcista**) y de tasas de alquiler llegando hasta el 90 % del ingreso bruto de taquilla. Si a esta especie de transfert del riesgo de producción sobre la sala se añade que las tasas de publicidad de los films han aumentado en un 70 % en dos años y que los precios de las localidades han conocido fuertes alzas, se comprenderá porque los exhibidores de la NATO dudan del porvenir a corto plazo de algunas de las 16.000 instalaciones cinematográficas de los USA.

¿Qué ocurre en las relaciones con la TV? A nivel de la producción de programas por las **Majors** es preciso distinguir: A) las relaciones con las cadenas en número de tres en los USA; B) las relaciones con las estaciones, y C) las relaciones con las televisiones extranjeras. En la práctica se puede decir que las **Majors** comienzan por pasar un contrato de producción con las cadenas; en ocasiones los dólares de los canales no cubren apenas el 80 % del coste de una "serie", los beneficios no aparecen más que con las programaciones agrupadas y propuestas a las estaciones. Indudablemente estas reventas no pueden intervenir hasta pasados cinco años de exhibición en las tres cadenas de televisión; pero el interés de esta combinación estriba en que el financiamiento por las cadenas permite constituir una cinemateca en las estaciones y también que esta producción contribuye a amortiguar los gastos generales de las instalaciones técnicas. En fin las ventas de programas a grupos de televisiones extranjeras (combinadas con las ventajas fiscales acordadas a las exportaciones contribuyen a un mejoramiento del balance financiero de estas operaciones de televisión. A la rúbrica TV conviene añadir la televisión-cable y la televisión clientelar. Se estima que alrededor del 18 % de hogares americanos tienen televisión en cable y que sobre estas TV-cable alrededor de un millón son clientes de las **Majors**.

(Artículo aparecido en la revista francesa **FILM-ECHANGE** n.º 2, primavera del 78. Traducción abreviada para su publicación en España J.B)



Star Wars (La guerra de las galaxias), espectáculo religioso de Georges Lucas y una mina para la Twentieth Century Fox.

(7) En Gran Bretaña funciona de manera exclusiva una sociedad de seguros (Film Finances) garantía para el productor que decide asegurar su film.

(8) De hecho la coproducción USA /países europeos se practica desde hace tiempo, lo que nos enseña que este americano está mejor informado que este periodista francés (Le Monde del 13-9-77) que veía como posible éxito del Festival americano en Deauville el arranque de coproducciones franco-americanas.

(9) Presidente del NATO, Asociación Nacional de Propietarios de Salas: la segunda asociación NITE está presidida por Tom Patterson.

(10) Se trata del arriendo "en bloc" y "a ciegas", que los explotadores intentan modificar desde Washington.