



Universidad de San Andrés

Departamento de Derecho

Maestría en Propiedad Intelectual e Innovación

Trabajo final:

“Estudio del Caso Fandango como intermediario digital

de la industria audiovisual argentina:

¿innovación o thriller?”

Alumna: María C. Devoto Borrelli

Tutora: María de L. Vázquez

Buenos Aires, julio 2020



**Maestría en Propiedad Intelectual orientada a la Innovación
Universidad de San Andrés**

Trabajo final:

**“Estudio del Caso Fandango como intermediario digital
de la industria audiovisual argentina:
¿innovación o thriller?”**

Alumna: María C. Devoto Borrelli

Tutora: María de L. Vázquez

Buenos Aires, julio 2020

Dedicatoria

Agradezco a quienes crucé y me acompañaron en esta gran aventura. Especialmente, a Nico y Pía compañeros incondicionales de ruta con los que transito los mejores caminos de mi vida. A mis padres que me enseñaron a fijarme metas, el valor del esfuerzo, la tenacidad y el gusto por el estudio. A María de L. Vázquez mi tutora e inspiración para animarme a transitar con profundidad la vía de la propiedad intelectual. A todos los grandes profesores que tuve, referentes que me desafiaron, apoyaron y acompañaron en este crecimiento profesional. A mis compañeros y amigos sin los cuales escalar esta montaña hubiese sido más difícil.



Universidad de
SanAndrés

Índice Temático

Introducción	5
Objetivo	8
Metodología	9

Parte 1: Fandango como intermediario

I. Antecedentes	11
II. Tipo de intermediación	12
A. Sistema de venta	13
B. Licencia de uso de la <i>app</i>	14
C. Servicios de marketing y publicidad	14
III. Obligaciones y responsabilidad	18
A. Uso marcario y confusión	18
B. Servicio de información	21
C. Recopilación de datos	22
D. Competencia desleal	24
IV. Responsabilidad de los cines contratantes	26
V. Conclusiones primera parte	27

Parte 2: Fandango como fuente de innovación

VI. ¿Propuesta de valor innovadora?	31
A. Para los exhibidores	33
B. Para las distribuidoras	34
C. Para los espectadores	36
VII. Niveles de gestión de la propiedad intelectual	37
A. Activos identificados	38
B. Pirámide jerárquica de gestión de la propiedad intelectual	39
VIII. Conclusiones segunda parte	43

Parte 3: Fandango y la Defensa de la Competencia

IX.	Antecedentes Comisión Nacional de Defensa de la Competencia	47
	A. Expediente caratulado “Comcast Corporation, Mobile Commerce Holdings, SL y otros s/ Notificación artículo 8º Ley 25.156 (CONC.1402)”	47
	B. Expediente caratulado “Viacom Camden Lock Limited, Telefónica de Contenidos S.A. y Telefónica Holding de Argentina S.A. s/ Notificación art. 8 de la ley 25.156 (CONC.1396)”	50
	C. Expediente caratulado “Comcast Corporation y Dreamworks Animation SKG INC. s/ Notificación art. 8 de la ley 25.156 (CONC.1353)”	52
	D. Expediente caratulado “Hoyts General Cinema South America Inc. y Cinemark Argentina Holdings Inc. s/ Notificación art. 8 de la Ley Nº 25.156 (conc.938)”	53
X.	Mercados relevantes, participación y Teoría del Daño	56
	A. Venta de <i>tickets</i> de cine	56
	B. Información de contenido relacionado con películas y su programación	60
	C. Publicidad digital de películas exhibidas en cine	60
	D. Descuentos y beneficios para espectadores	63
	E. <i>Advertising intermediation</i> o red que nuclea distribuidores, cines de diferentes cadenas, espectadores y anunciantes	64
	F. Data acumulada por la venta de <i>tickets</i> en cine	65
XI.	Intermediación digital y concertación de conductas	66
	A. Características del mercado cinematográfico	66
	1. Pocos vendedores	66
	2. Muchos compradores	67
	3. Con barreras a la entrada	67
	4. <i>Cross Oldership</i> o accionistas cruzados en las empresas	67
	5. Contactos multimercados	68
	6. Tamaño de las empresas.	68

B. Canales de intercambio de información	68
C. Potencial de la intermediaria digital para compartir información	69
XII. Conclusiones tercera parte	72

Parte 4: Propuesta de innovación

XIII. Necesidades insatisfechas	74
XIV. Oportunidades que brinda la Innovación Abierta	76
A. Océanos azules	77
B. Tecnología ya disponible	78
C. Comunidad audiovisual	80
XV. Colofón	82
XVI. Bibliografía	84



Universidad de
SanAndrés

Introducción

El crecimiento exponencial de la tecnología rompió viejos paradigmas y genera cambios en el mundo de los negocios. Las empresas hoy cuentan con canales digitales rápidos y eficaces, que reducen los costos de venta y distribución de productos y servicios. Cambió también la relación de las empresas y sus clientes. Estas brindan información, asesoran, diseñan y cuidan la experiencia de los usuarios disminuyendo el riesgo de baja satisfacción; se esmeran en hacer memorable el momento de consumo para que el cliente repita la compra o experiencia.

En la actualidad la tecnología ofrece la posibilidad de diseñar servicios personalizados de acuerdo con los gustos de cada cliente, direccionar publicidad y hasta crear productos a partir de la data obtenida, optimizando los resultados en los negocios. Se genera así una economía basada en datos, de la cual el espectador así como los exhibidores cinematográficos – dueños de las salas – no son totalmente conscientes y desperdician un capital altamente valioso. Hoy la economía basada en datos tiene por objeto la recolección, preservación, protección y comprensión de los datos y para 2030 se estima que entre el 15% y 20% del PIB mundial se basará en flujo de datos, lo que confirma su valor y la ventaja competitiva que tendrán quienes logren recopilar, entender y utilizarlos en sus planes de negocio.

La tecnología también ofrece mayor opción al usuario, interfiere en la fidelización que existe con las empresas al visibilizar con inmediatez distintas alternativas y permitir compartir *feedbacks*. Empodera al consumidor, quien llega al momento de la compra habiendo antes evaluado diferentes opciones, y además facilita la búsqueda de productos o servicios acordes con sus gustos y valores.

En la actualidad los consumidores también son más conscientes de su entorno y del impacto que pueden generar al elegir dónde y cómo consumir. Por ello, exigen mayor transparencia, coherencia y responsabilidad al mundo empresario y ven a la empresa como un medio que genera bienestar económico y puede también solucionar problemas sociales y ambientales. El crecimiento del Sistema B, que en 2012 contaba solo con 10 empresas en

Argentina y hoy alcanza casi 350 empresas B en América Latina, refleja la evolución del cambio de paradigma.

Hoy, en Argentina existen distintos intermediarios digitales; algunos que crearon un mercado nuevo, otros que con la tecnología encontraron la oportunidad de cubrir una necesidad desatendida. Por ejemplo, Mercado Libre, un *marketplace* que acerca a la parte vendedora y compradora facilitando la operación de compraventa. Google, que ofrece servicios de búsqueda en línea y, con su servicio de *AdSense*, intermedia entre los titulares de páginas web y empresarios que buscan espacios para publicitar sus productos. Nubimetrics, que facilita el análisis de la big data para mejorar las ventas realizadas mediante canales digitales. También Fandango, el intermediario digital objeto de este estudio, que se presenta en Argentina como el socio ideal para los cines.

Fandango Media LLC es una empresa con amplia presencia internacional afiliada al grupo empresarial encabezado por Comcast Corporation, cuyo foco es el negocio de tecnología y medios de comunicación. En Argentina se desconoce el grupo empresarial al que pertenece Fandango; el cual se presenta como un intermediario dedicado a la venta de entradas de cine online y mediante dispositivos móviles. En su página web para Latinoamérica, a diciembre de 2019, explicaba: “Si tu negocio es el cine, Fandango es un socio ideal para ayudarte a vender más, tener más presencia de marca o llegar mejor a tus clientes”. Desde el modelo de negocios, es una *multisided platform*, pues entre sus clientes cuenta con los exhibidores o cines, las distribuidoras cinematográficas, los espectadores y también anunciantes.

En la década de los noventa, con el ingreso de Cinemark, Hoyt's, Showcase y Village al mercado cinematográfico argentino, los exhibidores locales debieron adaptar sus modelos de negocio para poder competir con los cines multipantalla. Estos ofrecían mayor confort, tecnología de punta, servicios de *Candy Bar* y por ejemplo, permitían que la gente se acomodara directamente en sus butacas o que un solo operador cinematográfico proyectara varias películas en distintas salas, lo cual reducía los costos laborales. Hoy el sector de la exhibición nuevamente atraviesa un momento de disrupción; en esta oportunidad iniciada por la tecnología y acentuada gravemente por la pandemia provocada por el COVID-19. Surgen

cada vez más plataformas que amplían los canales para exhibir material cinematográfico, muchas de ellas habilitando la relación directa entre el distribuidor y los espectadores, como por ejemplo Disney +, Netflix o Fox Play. En paralelo, la prohibición de los espectáculos como medida sanitaria durante la pandemia, acelera los procesos de digitalización y precipita los cambios en los hábitos de consumo de los espectadores de cine.

La tecnología generó un quiebre en las relaciones de poder enquistadas hacia décadas. Previo al COVID-19, Netflix decidió estrenar *Roma* en simultáneo en su plataforma digital y las salas cinematográficas, lo cual provocó indignación en un sector –por violar la ventana de exhibición exclusiva de las salas de cine. A la vez, generó admiración en quienes tenían la convicción de que el lanzamiento en simultáneo por ambos canales iba a fortalecer al film, el cual logró obtener tres premios Oscar.

Con el advenimiento del COVID-19, *Trolls: World Tour* producida por *DreamWorks Animation* y distribuída por *Universal Studios* se estrenó el 10 de abril de 2020 – fecha prevista para el estreno en salas de cine –pero directamente por el canal digital con un resultado exitoso. *Artemis Fowl* producida por *Walt Disney Pictures* cuyo estreno estaba previsto en salas de cine para el 29 de mayo de 2020, también tuvo un estreno directamente digital en Disney+ aunque con unos días de retraso, el 12 de junio de 2020, *Corazón Loco* dirigida por Marcos Carnevale tenía su estreno previsto para el 19 de marzo en cines y se comenta que no pasará por la pantalla grande e irá directamente a una plataforma de streaming.

Las obras cinematográficas para las cuales se venden *tickets* se encuentran tuteladas por el derecho de autor y son consideradas obras en colaboración. Según el artículo 20 de la ley 11.723 la autoría es reconocida tanto al autor del argumento o guionista, al productor y al director cinematográfico, a la vez que contempla también al compositor en las obras cinematográficas musicales. Los derechos de exhibición son licenciados a las salas de cine con la intermediación de las distribuidoras cinematográficas, que colaboran con la comercialización de los filmes y tienen a cargo las campañas publicitarias, su calificación y cobran a los exhibidores una regalía que suele oscilar entre un 35% y un 55% del precio neto de venta del ticket. Luego, rinden cuenta a los productores.

Ante la situación descrita, los cines, los guionistas, los directores, distribuidores y sus espectadores cuentan con Fandango en calidad de intermediario que se presenta como aliado para mejorar las ventas de los cines. Y tal cual sucede en los buenos filmes, las tramas suelen ser complejas. Por ello es oportuno preguntarse si resultará un aliado fiel, o si sorprenderá con un punto de giro inesperado.

Objetivo

El objetivo de esta investigación es analizar la estrategia del intermediario digital Fandango en Argentina al mes de diciembre de 2019, que se describe en su página web para Latinoamérica como "socio ideal de los cines para ayudarlos a vender más, tener más presencia de marca y llegar mejor a sus clientes". Determinar si su intermediación es una fuente de innovación para la industria audiovisual nacional con tantas necesidades desatendidas que podrían ser fuente de innovación. Analizar si su estrategia afecta derechos de terceros, con especial foco en la tutela y herramientas que ofrece la propiedad intelectual. Establecer si la intermediación ofrecida por Fandango es neutral o responde a los intereses de un determinado sector. Explorar las opciones ya disponibles a través de la innovación abierta. Profundizar si la participación de Fandango estimula el crecimiento económico general o afecta la competencia en el mercado cinematográfico argentino.

El resultado de este estudio ofrecerá la posibilidad de conocer la disrupción que los cambios tecnológicos iniciaron en la venta de *tickets* de cine en Argentina y determinar si tuvieron un alcance innovador para las distribuidoras, exhibidores y espectadores cinematográficos. Permitirá visualizar las dinámicas e intereses de los distintos actores en juego a la vez que buscar opciones innovadoras que disminuyan la puja distributiva actual y aporten soluciones colaborativas. Servirá para sentar las bases de una comunidad digital audiovisual que aportará mayor transparencia, reciprocidad y además podría ser una herramienta útil e innovadora para permitir - en la post pandemia provocada por el COVID-19 - la recuperación y consolidación de la industria cinematográfica en Argentina, beneficiando a todos los actores que intervienen antes y después del lanzamiento de un film.

Metodología

Mi estudio se centra en un análisis de un caso concreto y actual por lo cual tendré un abordaje práctico y teórico, donde utilizaré las siguientes herramientas.

Comenzaré con un análisis del contexto histórico y actual, identificando los servicios ya disponibles en el mercado argentino al momento del desembarco de Fandango.

A los fines de determinar el grado de innovación de la propuesta de Fandango, buscaré los activos intangibles identificados bajo su titularidad en Argentina según la base del INPI, y en el extranjero con información que surja de Darts IP.

Analizaré doctrina especializada en gestión de innovación como el libro *The Blue Ocean Strategy* de W. Chan Kim y Renee Mauborgne y herramientas de análisis como la pirámide jerárquica de gestión de la propiedad intelectual propuesta en el libro *Edison and the Boardroom revisited*, de autoría de Suzanne S. Harrison y Patrick H. Sullivan.

Utilizaré bases de búsquedas como PatBase o Darts IP para identificar tecnología ya disponible en otros mercados o de titularidad de comparables a Fandango. Señalaré la propuesta de valor de otros intermediarios digitales exitosos como Cine Fan o Nubimetrics. Describiré brevemente las obligaciones legales que impone la normativa específica para la venta de *tickets* de cine en relación a la propuesta de Fandango.

Al abordar la cuestión marcaria y responsabilidad de los intermediarios analizaré doctrina especializada, en el marco del libro del Dr. Jorge Otamendi, *Derecho de Marcas* y jurisprudencia nacional, como el precedente de la Corte Suprema de la Nación del año 2014 dictado en los autos "Rodríguez, María Belén c/ Google Inc. s/ daños y perjuicios". También jurisprudencia internacional, como el caso "Interflora Inc and Interflora British Unit v. Marks & Spencer plc and Flowers Direct Online Ltd." y efectuaré comparaciones con otros intermediarios digitales en el extranjero tales como MovieTickets.com.

En cuanto al análisis desde la perspectiva de Defensa de la Competencia, utilizaré doctrina internacional como *The antitrust Paradox* de Robert H. Bork y también nacional, a partir del libro de Germán Coloma *Defensa de la Competencia*.

Analizaré la Ley de Defensa de Competencia 27.442, los lineamientos y guías disponibles en la web de la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia Argentina y sus dictámenes como el Conc.1402 del 5 de mayo de 2017.

También estudiaré casos judiciales internacionales como la fusión “AT&T – Time Warner” y “Disney – Fox” y nacionales como la reciente resolución de la Sala III de la Cámara Civil y Comercial Federal en los autos “Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina c/ Sadaic y otro s/ Apelación Resolución Comisión Nacional Defensa de la Competencia”.

Utilizaré información estadística de la industria nacional recopilada por el Instituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales y Ultracine a los fines de abordar las cuestiones económicas y el impacto de Fandango en la afectación o reducción de la competencia.



Parte 1: Fandango como intermediario.

El presente capítulo tiene como fin analizar la oportunidad, características y alcance de la intermediación digital que ofrece Fandango a diciembre de 2019 para la venta de *tickets* de cine en Argentina.

I. Antecedentes

Fandango es una empresa con amplia presencia internacional¹ dedicada a la venta de entradas de cine *online* y mediante dispositivos móviles a través de una *app* desarrollada para IOS y Android². En su página *web* para Latinoamérica explica: “Si tu negocio es el cine, Fandango es un socio ideal para ayudarte a vender más, tener más presencia de marca o llegar mejor a tus clientes³”. No obstante ello, en Argentina al mes de diciembre 2019, sólo

¹ Tiene fuerte presencia en Estados Unidos y mediante absorciones y fusiones también logró liderazgo en el mercado latinoamericano con la compra de Ingresso de Brasil en 2015, Cinepapaya en 2016, MovieTicket en 2017 entre otras.

² Fandango es la boletería de cine online #1 con más de 40 millones de entradas vendidas al mes. Afíliate a Fandango y podrás vender tus entradas a través de nuestra página web y app en Android y iOS. <https://www.fandango.lat/ar/cines-contacto>

³ Captura de <https://www.fandango.lat/ar/nosotros> realizada el 2/6/2020.



INICIAR AHORA Potente Antivirus Mac Mantén tu Mac Limpio y Seguro MACKEEPER

≡ FANDANGO Películas Cines Noticias Series Mi cuenta

INICIO > NOSOTROS

BIENVENIDO A FANDANGO

Fandango permite a los fans del cine descubrir, comprar entradas y compartir su pasión por el cine de una manera más atractiva e interactiva. Fandango entretiene, informa y guía a todos los cinéfilos con los tráilers de todos los estrenos, entrevistas exclusivas, preestreno de las películas más taquilleras, las mejores noticias del mundo del cine, críticas de expertos y mucho más.

Hacemos que sea fácil encontrar y comprar la película correcta en el momento adecuado.

Si tu negocio es el cine, Fandango es un socio ideal para ayudarte a vender más, tener más presencia de marca o llegar mejor a tus clientes.

ANUNCIANTES

Contáctate con nosotros >

Exhibe tus productos y servicios en cualquiera de nuestros portales regionales o en todos a la vez. Tenemos múltiples plataformas y formatos que se adaptan a todo tipo de productos. Vincula tu marca a una película en cartelera o un próximo estreno y aprovecha el ruido mediático y tráfico adicional que viene con la promoción de la película.

vendía entradas para el 8 empresas exhibidoras⁴, sin tener vínculo con las 84 empresas restantes que explotaban distintas salas cinematográficas, lo que refleja que no alcanzó aún la posición de otros mercados internacionales. En Argentina la mayoría de las empresas ya poseen canales de venta *online* propios⁵.

II. Tipo de intermediación

La Real Academia Española asigna a la palabra “intermediario⁶” el significado: “Dicho de un proveedor, de un tendero que media entre dos o más personas y especialmente entre el productor y el consumidor de géneros o mercancías.” En este sentido, las plataformas que brindan un espacio para que los compradores y vendedores realicen transacciones, son consideradas intermediarias. Se las asimila a una sección de avisos que permite que el vendedor y el comprador se pongan en contacto a través de una intermediación técnica y no activa, pues no conocen ni controlan los datos almacenados. Luis Diego Barry⁷ analiza este punto señalando que Mercado Libre no provee los bienes comercializados en su *marketplace* sino que se limita a proveer el espacio virtual para darle lugar a la transacción entre terceros.

En distintos casos de operaciones de compra y venta concretadas *online*, se resolvió acertadamente que los operadores de un mercado electrónico como podría ser Mercado Libre⁸, OLX o Demotores.com⁹ son ajenos a las transacciones que se concretan entre las partes gracias a las publicaciones realizadas en su plataforma. Dicho rol es considerado neutro, señalándose que la promoción del sitio o *marketplace* en general, no le asigna un rol activo en la transacción y por ello, no acarrea responsabilidad.

Por el contrario, la intermediación ofrecida por Fandango tiene una naturaleza y alcance totalmente distinta a la de un *marketplace*, pues conoce, promociona y tiene un rol

⁴ Village Cines, Showcase Cinema, Atlas Cines, Cinema La Plata, Sunstar Cinemas, Cinema Adrogué, Cinema Casey y Cinema Pergamino. Ver: <https://www.fandango.lat/ar/cines>

⁵ Incluso Cinemark que a nivel internacional sí terceriza la venta por Fandango, en Argentina tiene un canal de venta propio.

⁶ <https://dle.rae.es/?w=intermediario>

⁷ Barry, Luis Diego. El rol activo como dirimente en materia de responsabilidad en el comercio electrónico. La Ley 2/5/2018. Cita online: AR/DOC/825/2018.

⁸ Besler Darío Rubén c/ Mercadolibre S.R.L. s/ sumarísimo. Cámara de Apelaciones en lo Civil y Comercial de Comodoro Rivadavia, Sala B, sentencia del 27/5/2019.

⁹ “Gomez Maciel Francisco José c/ Dridco S.A. s/ Ordinario” Expediente 4470/2014 Juzgado Comercial N°5 Secretaría N°9. Sentencia del 15/2/2016.

activo para comercializar la venta de *tickets* para los cines que contratan sus servicios. Promueve la venta y entabla un vínculo directo con los consumidores o usuarios. Fandango intermedia no como *marketplace* sino más bien como proveedor o parte de la cadena de comercialización de los cines. Por ende, es solidariamente responsable frente al consumidor y los usuarios en los términos del art. 40 de la Ley de Defensa del Consumidor 24.240. Definido esto, describiré los alcances de la intermediación y sus efectos.

A. Sistema de venta.

La primera obligación asumida por la intermediaria será la implementación y puesta en funcionamiento de la interfaz que vincula la web de Fandango con el sistema de venta particular de cada cine para habilitar que desde la página o *App* de Fandango se vendan las entradas de cine para la función pertinente.

La efectiva implementación y funcionamiento de la interfaz son necesarios para que comience la prestación del servicio ofrecido por Fandango, por lo que me focalizaré en los efectos que podrán surgir una vez operativo el sistema de venta. La doctrina analizó ampliamente la responsabilidad del proveedor de software, dónde su conocimiento técnico lo coloca en una posición de desigualdad frente al contratante, que carece del *expertise*, conocimientos sobre la tecnología, información técnica¹⁰ y por ello lo obliga a actuar con buena fe, aconsejando al usuario sobre los riesgos eventuales. Una vez funcionando la integración de los sistemas de Fandango y los exhibidores, podrían sobrevenir errores en el funcionamiento de la interfaz, ya sean operativos, de bloqueo de módulos, fallas de seguridad, sobreventa de BOC, etc. hechos que generarán la obligación de brindar servicio de soporte desde la intermediaria al exhibidor para su pronta solución y podrán generar también pérdida de ventas o ventas excesivas.

Imagino la caída o falla del sistema que pudiera generar una experiencia ingrata al espectador o el caso en que una persona no pudiera adquirir sus *tickets*. En otro supuesto, supongamos que hubiera adquirido *tickets* pero al llegar al cine se le hubiera informado que

¹⁰ Molina Quiroga, Eduardo. Exigencias de buena fe en los contratos informáticos. LA LEY 22/05/2008, 22/05/2008, 1 - LA LEY2008-C, 1062

debido a un error de sobreventa, no podrá ingresar a la función. En este supuesto, habrá que determinar cuándo la falla le es imputable al *software* del intermediario o cuándo se debió a una causa ajena que pueda eximirlo de responsabilidad. Por ejemplo, que la falla no correspondió a la interfaz provista por Fandango, sino al *software* de venta del cine. En ambos casos, el espectador podrá solicitar la reparación del daño generado siempre que pueda probar su verdadera existencia¹¹. También podría generarse algún tipo de responsabilidad fiscal, dado que como señalé ut supra, el exhibidor es un agente de retención del impuesto al cine y el momento de la venta es el hecho imponible.

B. Licencia de uso de la *app*

Además de la propuesta de venta móvil que Fandango explota bajo su marca, ofrece licenciar el desarrollo de *software* a los cines para habilitar la venta de *tickets* desde una *app* que funcionará bajo la marca propia de cada cine. En palabras de Federico Vives¹², este desarrollo sería un “*software* estándar” para lo cual el proveedor prestará servicios de soporte, mantenimiento para solucionar los problemas técnicos que vayan surgiendo. Asumirá una obligación de resultado que es habilitar la transacción móvil de entradas de cine por medio de una *app* que funcionará con la marca particular de cada exhibidor.

C. Servicios de marketing y publicidad

Fandango también interactúa directamente con los usuarios de la *app* o la página web y con ellos existe una relación de consumo. Los consumidores y usuarios merecen una tutela especial que compense el desequilibrio en información y poder entre las partes contratantes¹³. La tutela legal impone un deber de información adecuada y veraz que surge del art. 42 de la Constitución Nacional, el art. 4 de la Ley de Defensa del Consumidor 24.240 refiere a información detallada, cierta y clara. El art. 1100 del Código Civil y Comercial de la Nación

¹¹ “A&CISA c/Buenos Aires Software S.R.L. y otro s/ordinario” – CNCOM – SALA C – 10/10/2008, 84.559/2003. elDial AA51F4.

¹² Vibes, Federico P. Contratos informáticos: Estándares aplicables LA LEY 15/07/2008, 15/07/2008, 6 - LA LEY 2008-D, 367.

¹³ “Sociedad Escolar Alemana de Villa Ballester c/ Ditada Nicolás M. Y otro”. Cámara de Apelaciones en lo Civil y Comercial de San Isidro, sala I. Sentencia de fecha 8/5/2008. Publicado: SJA 22/10/2008 JA 2008-IV-395. Abeledo Perrot 70046380.

dispone que deberá ser suministrada en forma gratuita y proporcionada con la claridad necesaria que permita su comprensión. En virtud de lo expuesto, la intermediación también generará responsabilidad frente a los consumidores – en este caso los espectadores - cuando se incumpla con el deber de información. El art. 1101 del CCCN prohíbe la publicidad que contiene indicaciones falsas o de tal naturaleza que induzcan o puedan inducir a error al consumidor y esta norma tiene mayor relación con la protección que brinda la Ley de Marcas 22.362. Describiré a continuación un ejemplo de cómo lo antedicho, aplica al caso de referencia.

Hasta mediados del mes de junio de 2019 si uno buscaba en Google el nombre de un cine no afiliado a Fandango, por ejemplo Belgrano Multiplex, la búsqueda arrojaba como sexto resultado¹⁴: “BELGRANO MULTIPLEX – Cartelera y Entradas / FANDANGO ARGENTINA”.

14



The screenshot shows a Google search for "BELGRANO MULTIPLEX". The search results include a knowledge panel on the left and a detailed information card on the right. The knowledge panel lists movie showtimes for "Men in Black: International", "Aladdin", and "X-Men: Fénix Oscura". The information card on the right provides details about "Multiplex Belgrano 1, 2, 3", including its location, address, and a "Horarios populares" chart showing low attendance.

Horarios en Multiplex Belgrano 1, 2, 3
Todos los horarios corresponden a la hora de Buenos Aires

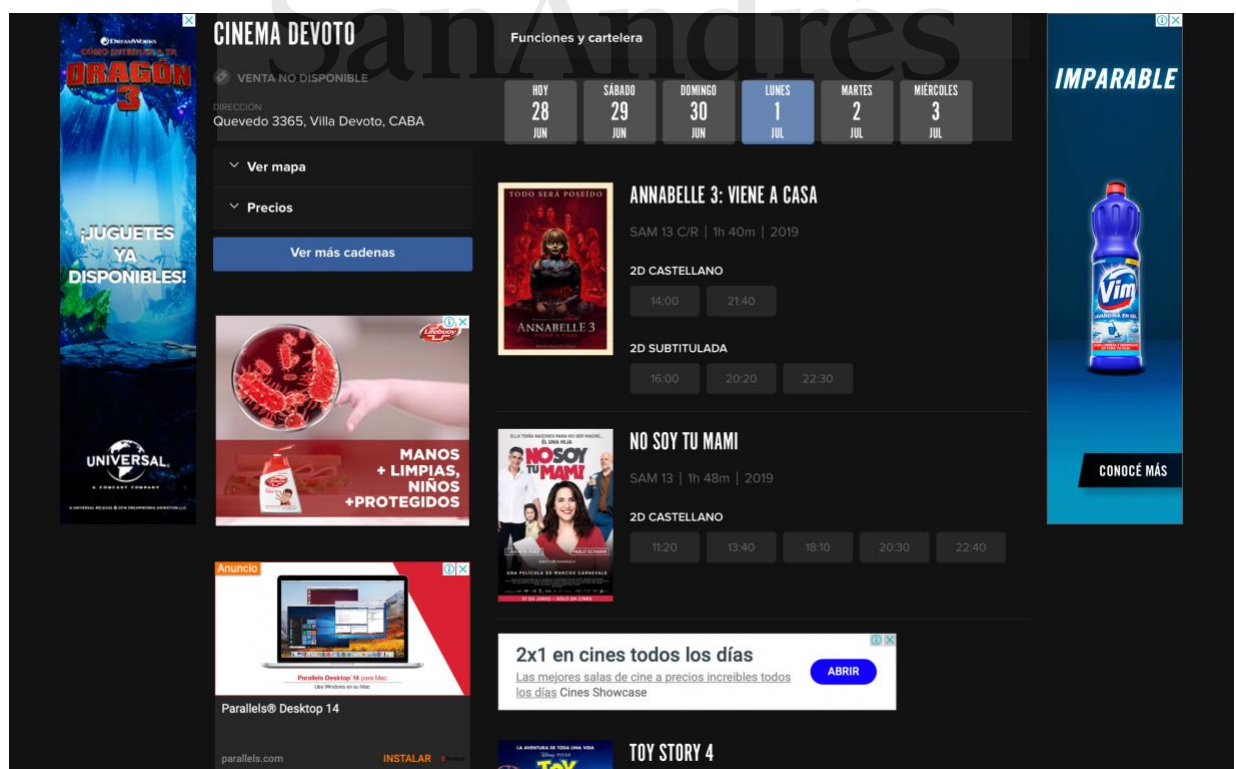
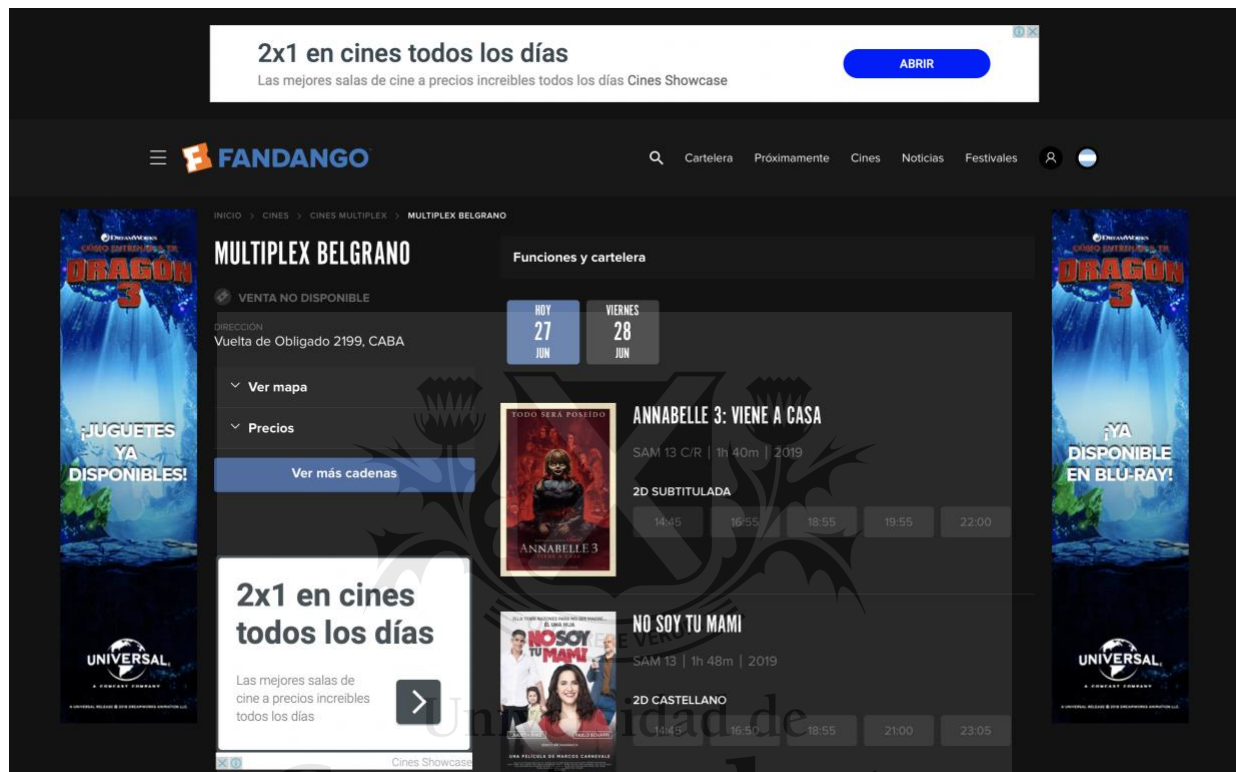
	Hoy	Mañana	sáb., 15 jun.	dom., 16 jun.	
Men in Black: International					
Estándar	16:00	20:35	22:05		
3D	18:10	22:55			
Aladdin					
Estándar	14:35	15:40	17:05	18:10	
			19:35	20:25	
			20:25	22:45	
X-Men: Fénix Oscura					
Estándar	16:35	20:55	23:00		

Multiplex Belgrano 1, 2, 3
4.0 ★★★★★ 9,062 comentarios de Google
Cine en Buenos Aires.
Dirección: Vuelta de Obligado 2199, C1428AAD CABA

Horarios populares (Jueves)
En vivo: Muy poco concurrido

Cuando uno hacía *click* en el link, lo remitía a una página de Fandango dónde ofrecían información de funciones y cartelera para esa sala¹⁵. Al ingresar a esta página, buscabas la película y función entre anuncios de promociones de 2x1 en venta de *tickets*. No obstante, al

15



clickear en la función elegida, no podías lograr la compra. Clickeando en “Ver más cadenas” te remitía a una página nombrando “Afiliadas” y al bajar, “No afiliadas”¹⁶. Lo cierto es que no era entonces ni será posible comprar entradas desde esta plataforma para cines no afiliados a Fandango¹⁷.

Surgen entonces las siguientes preguntas: ¿Es lícito el uso de marcas de terceros, en este caso de cines no afiliados a Fandango? ¿Puede existir confusión al ingresar al resultado de la búsqueda en Google? ¿Es claro para un espectador que no se comercializan entradas de los cines no afiliados? ¿Surge con claridad que las publicidades 2x1 ubicadas en la misma página donde se brinda información para cines no afiliados, son para otras cadenas de cines (sí afiliadas a Fandango)?

El Dr. Jorge Otamendi explica con claridad que el derecho de publicitar tiene claros límites. En primer lugar, la publicidad sólo debe anunciar los productos y por ende marcas de lo vendido o comercializado en ese negocio – en este caso aplicable al sitio web. Señala que



¹⁷ Si ingreso al link de Google, tengo distintas alternativas: 1) Hago click en la publicidad anunciada que ofrece “entradas 2x1 en todos los cines” que me habilita la compra de entradas.2) Vuelvo al comienzo y hago click en “Ver más cadenas” que me lleva a una página como la que surge en la nota 16 donde puedo buscar dentro de Afiliados y No afiliados. Si ingreso en no afiliados sigo en el laberinto sin salida. 3) Puedo hacer click en la nueva publicidad “2x1 en cines...”. Adviértase que las publicidades de cine 2x1 no son para la marca relacionada con Fandango, sino para Showcase que sí comercializa sus entradas por Fandango.

no es lícito usar una marca ajena para atraer clientela a la que se le venderán otros productos con otras marcas, esto lo describe como un acto de usurpación de marca, deslealtad, y engaño frente al público consumidor¹⁸.

Existe también responsabilidad de la intermediaria por la prestación del servicio de marketing y publicidad dónde Fandango es titular de un conocimiento técnico y/o profesional específico que genera un desequilibrio con los contratantes y por ello "responsabilidad profesional". Dicho conocimiento profesional, exigirá mayor diligencia, deber de información sobre los riesgos y mitigación de los mismos.

Consulté algunos exhibidores para conocer cuánto comprendían acerca del alcance de la intermediación de Fandango. Y muchos desconocen la legalidad o riesgos de la estrategia de marketing utilizada por la intermediaria. No comprenden que existe uso de marca ajena y a diferencia, consideran que Fandango favorece a los cines no afiliados, pues brinda información de su cartelera y los beneficia con su publicidad sin exigirles un pago a cambio.

III. Obligaciones y responsabilidad

A. Uso marcario y confusión.

Fandango utiliza las marcas de terceros de diferentes modos. De modo explícito en publicidad en Google y asociando las marcas de terceros sin autorización con su marca "Fandango". También las usa en su página web junto con varios espacios de publicidad. En este sentido, se advierte que el uso es directo y perceptible para el público digital a diferencia de los metatags que no pueden verse.

Esta asociación explícita genera una posible confusión en los espectadores. Por ello es ilícita, pues aprovecha las marcas ajenas en la publicidad de Fandango, en su sitio web y para vender espacios publicitarios dentro del mismo. Esta situación es asimilable al comerciante que coloca un cartel en un negocio ofreciendo la venta de productos cuya marca no comercializa,

¹⁸ Otamendi, Jorge. *Derecho de Marcas*. 9º edición CABA, Abeledo Perrot 2017, página 304.

generando confusión en los usuarios y captación de espectadores de terceros para vender entradas para otros cines competidores.

También usa las marcas ajenas como adwords, keywords y metatags para aparecer en los buscadores cuando alguien busca un cine no afiliado. En muchos casos paga para aparecer en espacios de publicidad prioritarios, lo que no sería ilegal si en el resultado o aviso no apareciera la marca de terceros. Al nombrar la marca directamente, Fandango nuevamente encuadra en un uso ilícito y genera confusión¹⁹. En este punto, destaco lo resuelto en el caso Interflora donde se considera el grado de confusión que puede generar en el consumidor la publicidad para determinar si existe infracción marcaria²⁰. Si bien en este supuesto bajo análisis no hay “similitud confusionista” entre las marcas Fandango y las de los terceros, la misma se genera a través del uso de las marcas ajenas. Podría darse un caso de confusión directa al momento de adquirir un *ticket*. Imagino un espectador que mientras mira la cartelera de Belgrano Multiplex, hace click en la promoción 2x1 y termina comprando entradas de cine para Showcase Belgrano. También podría darse el caso de confusión al creer que la razón por la que no está pudiendo comprar entradas para un cine no afiliado es por que ya se agotaron los *tickets* para determinada función o establecimiento. Cuando en realidad la razón por la cual no logra concretar la compra es porque Fandango sólo vende *tickets* para los cines afiliados. Entiendo que la leyenda “Venta no disponible” que surge al intentar la compra para cines no afiliados, no es lo suficientemente clara para el espectador usuario.

Para confirmar mi punto de vista, comparé páginas extranjeras y advertí diferencias significativas que reducen la posibilidad de confusión. Existen páginas que sólo usan marcas para las que venden *tickets* como Ingresso de Brasil²¹. MovieTicket.com por el contrario, ofrece

¹⁹ Se ha sostenido que el uso de la marca GEICO en el encabezamiento o texto de la publicidad que aparece cuando alguien busca GEICO causa confusión. David Mayberry; Peter Brownlow, Keyword Advertising in the United States and European Community, 104 TRADEMARK REP. 1385 (2014) reference to “Govt Emps. Ins. Co. v. Google, Inc., 2005 WL 1903128 at *2 (E.D. Va. Aug. 8, 2005) Having been advised by Google that it had no evidence to introduce on the likelihood of confusion issue, the district court entered judgment at the conclusion of the plaintiffs evidence that the use of GEICO’s trademarks in the heading or text of advertising that appears when a person searches on “GEICO” does cause confusion and as such does violate the Lanham Act.28”.

²⁰ Interflora Inc and Interflora British Unit v. Marks & Spencer plc and Flowers Direct Online Ltd. 2011 ECR. I – 8625. Case C-323/09 “Use as a keyword can be prohibited by the trademark proprietor only if the ad does not enable an average Internet user, or enables him to ascertain only with difficulty whether the goods or services referred to originate from the trademark owner or from an undertaking economically connected to it, or from a third party (following Google France)”.

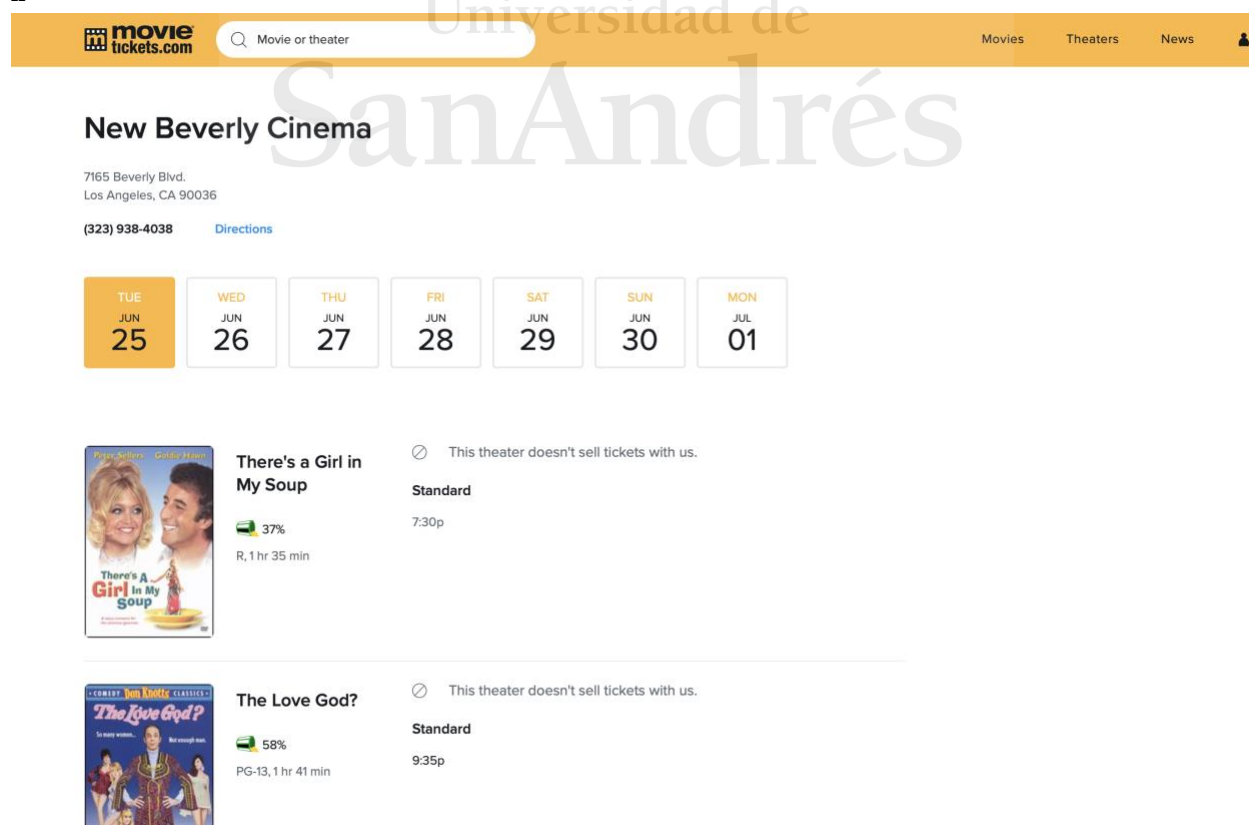
²¹ Ver <https://www.ingresso.com/brasilia/home/cinemas>

información de cines no afiliados aunque anuncia claramente y en reiteradas oportunidades junto a cada película y sus horarios “*This theatre doesn't sell tickets with us*”. No ofrecen la posibilidad de hacer click en “Más cines” ni publicita ofertas de tickets de competidores. Tampoco se visualiza ninguna publicidad en espacios de cines no afiliados²².

Lo que Fandango busca con su marketing agresivo es lograr la asociación inmediata de su marca con la compra de *tickets* para cines. Por ello vincula su marca también con las empresas con las que no tiene vínculo. El objetivo por el cual Fandango elige usar la marca de los cines no asociados es claro: capta clientela y la desvía en provecho de Fandango. Se beneficia del tráfico para usos publicitarios y generar mayores ventas para los cines afiliados.

Todo titular de una marca, tiene la exclusividad de uso de la misma y por ello toda violación de sus derechos deberá repararse. En el caso bajo estudio, Fandango será responsable por los daños y perjuicios que el uso ilegítimo de las marcas ajenas genere a sus titulares. La Ley de Marcas 22.362 brinda la opción en su art. 34 que el damnificado recurra al juicio penal o civil (o a ambos simultáneamente). Según enseña el Dr. Jorge Otamendi²³, podrá

22



movie tickets.com

Movie or theater

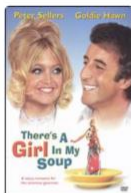
Movies Theaters News


New Beverly Cinema

7165 Beverly Blvd.
Los Angeles, CA 90036

(323) 938-4038 [Directions](#)

TUE JUN 25	WED JUN 26	THU JUN 27	FRI JUN 28	SAT JUN 29	SUN JUN 30	MON JUL 01
------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

 **There's a Girl in My Soup**
37%
R, 1 hr 35 min
Standard
7:30p
 This theater doesn't sell tickets with us.

 **The Love God?**
58%
PG-13, 1 hr 41 min
Standard
9:35p
 This theater doesn't sell tickets with us.

²³ Otamendi, Jorge. *Derecho de Marcas*. 9º edición CABA, Abeledo Perrot 2017, página 336.

incluso accionar civilmente primero y al probar la existencia de dolo, solicitar en sede penal que se aplique la sanción correspondiente. En este sentido, la Ley de Marcas tipifica el uso de una marca registrada perteneciente a un tercero sin su autorización, estableciendo una multa en su art. 31 inc. b). A su vez, el art. 35 dispone que en sede civil el titular marcario podrá solicitar el cese de uso y obviamente la reparación de los daños generados. Finalmente, corresponde destacar también lo dispuesto por el art. 1794 del CCCN en cuanto a la obligación de resarcir el detrimento patrimonial en casos de enriquecimiento ilícito²⁴.

En los tiempos que corren, la buena experiencia del usuario se mide en la cantidad de *clicks* que debe realizar para lograr su objetivo. Su satisfacción es un bien intangible de alto valor para las empresas que ofrecen servicios digitales, pues asegura la fidelización del cliente. Resulta útil analizar entonces cómo podrá cuantificarse el daño generado a los clientes de los cines no afiliados que ingresan a Fandango. También el daño generado a los cines no afiliados que – aparte del desvío de clientela - podrán ver afectada su reputación, calidad del servicio y prestigio.

B. Servicio de información

La actividad de clasificados *online* es un tipo de actividad publicitaria que podría encuadrarse dentro de la libertad de expresión según Santiago Gini²⁵. Por ello podría encontrar tutela en el sistema Interamericano de Derechos Humanos. En concordancia con ello, la intermediaria podría sostener que su servicio no se limita a la comercialización de entradas de cine y que ofrece también información sobre la industria, encontrando especial amparo en la Ley 26.032, artículo primero²⁶.

Esta tutela hacia la búsqueda, recepción y difusión de información de ideas por medios electrónicos, que la ley enmarca dentro de la libertad de expresión, garantía con raigambre constitucional, entiendo no puede justificar los ilícitos ya reseñados ut supra ni podrá tampoco,

²⁴ ARTICULO 1794.- Caracterización. Toda persona que sin una causa lícita se enriquezca a expensas de otro, está obligada, en la medida de su beneficio, a resarcir el detrimento patrimonial del empobrecido. Si el enriquecimiento consiste en la incorporación a su patrimonio de un bien determinado, debe restituirlo si subsiste en su poder al tiempo de la demanda.

²⁵ Gini, Santiago. La aplicación del “Standard Rodríguez a otros intermediarios de Internet”.

²⁶ ARTICULO 1° — La búsqueda, recepción y difusión de información e ideas de toda índole, a través del servicio de Internet, se considera comprendido dentro de la garantía constitucional que ampara la libertad de expresión.

eximir a la intermediaria de su responsabilidad. La actividad principal de Fandango es la venta de entradas de cine y no el brindar información como lo hace un diario. No obstante ello, es un argumento a tener en cuenta, que no debe descartarse. Podría invocarlo con éxito Clarín o cualquier portal dedicado genuinamente a brindar información.

C. Recopilación de datos

En la actualidad existen en Argentina varios antecedentes en la industria cinematográfica que confirman el gran valor de la recopilación de datos o big data. Algunos de ellos con mayor antigüedad como Comescore o Ultracine²⁷. También los anuarios estadísticos que publica anualmente la Gerencia de Fiscalización del INCAA²⁸. Por lo general el uso que se le dio a los datos fue mayormente para fiscalizar las regalías rendidas o los impuestos. Sin embargo, existen propuestas más recientes como Flix Media²⁹ que funciona para Cinemark y Hotys y posiblemente utilice inteligencia artificial para brindar un servicio más personalizado a sus espectadores.

En el contexto global, dónde la data es el nuevo petróleo, llama la atención cómo la propuesta comercial de Fandango, que le permite recopilar data de gran valor y además cobra por los servicios prestados a los cines, no les ofrece alguna otra propuesta de valor en este sentido. ¿No podría Fandango además ofrecer a los cines un servicio para mejorar el análisis de la big data, como por ejemplo el que ofrece Nubimetrics³⁰?

Sería de gran utilidad para los exhibidores una herramienta como Qualtrics de SAP. A través de la combinación y gestión de datos Qualtrics mejora la experiencia de los usuarios y trabajadores de las empresas personalizándolas. Hoy las organizaciones deben adaptarse y utilizar sus datos para ello. Como vivimos en una economía de experiencia, hay que estar a la

²⁷ <https://web.ultracine.com>

²⁸ http://fiscalizacion.incaa.gov.ar/index_anuarios_2019.php

²⁹ <https://www.flixmedia.com.ar>

³⁰ <https://www.nubimetrics.com>

altura de las expectativas, pues los espectadores están – como ya referí - a un *click* de adquirir *tickets* ofrecidos por la competencia³¹.

Otra alternativa útil sería Dynamics 365 de Microsoft que ayuda a unificar datos, predecir conductas, ofrecer servicios personalizados y mejorar la experiencia con los clientes, fortaleciendo la fidelización de los mismos con la empresa³².

Finalmente, también IBM ofrece iX. Desde la intersección de la estrategia, creatividad y tecnología colabora con la transformación digital de las empresas, ayudándolas a redefinir su estrategia y crear experiencias excepcionales para sus usuarios³³.

Presento el tema, pues su desarrollo extendería este estudio. Sin embargo, señalo su importancia. ¿Cómo resguarda Fandango la información recopilada? ¿Cumple con llevar un programa de compliance de protección de datos personales en los términos impuestos por el Reglamento de la Unión Europea 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo conocido como "GDPR"?

¿Qué consentimiento prestan los usuarios con relación al uso de sus datos personales? ¿Fandango tiene potestad de cederlos y con quién comparte esa data? ¿Prestaron los usuarios conformidad con ello y cómo lo hicieron? ¿Cumple Fandango con la Ley de Protección de Datos Personales 25.326 y su decreto reglamentario 1558/01? Este punto parece de vital importancia en el caso. La base de datos de los clientes de los cines, sus intereses y hábitos de consumo son de especial interés hoy para las distribuidoras que están lanzando sus plataformas de streaming propias como Disney+. Precisan cautivar al público cinéfilo y convencerlo de contratar otro servicio de streaming más en sus hogares.

Los negocios que utilizan datos, los monitorean y realizan un *tracking online* hoy son muy discutidos en Europa pues sirvieron a los grandes medios para desarrollaron publicidad basada en los intereses y perfil de sus usuarios. Sin duda, la política de uso y resguardo de los datos amerita un desarrollo específico sobre el tema.

³¹ <https://www.sap.com/latinamerica/products/experience-management-xm.html>

³² <https://dynamics.microsoft.com/es-mx/>

³³ <https://www.ibm.com/services/ibmix/>

La industria debe tomar conciencia y capacitarse para comprender el valor y los riesgos del uso que conllevan las nuevas tecnologías. Ésta disrupción se profundizará y seguirá generando mayores cambios y no todos los actores de la industria audiovisual logran comprender y valorar el uso de la información.

D. Competencia desleal

El fin de la competencia desleal es defender a los competidores a través de la buena fe comercial. Como se verá en la cuarta parte de este estudio, la defensa de la competencia, en cambio, protege el bienestar de los consumidores.

Ya describí que la estrategia de marketing de Fandango afecta a los cines competidores que no contrataron el servicio y se ven perjudicados por el abuso e ilegalidad de la estrategia de marketing y publicidad, en los términos del art. 10bis del Convenio de París.³⁴ Con las bandas de publicidad comercializadas en espacios donde se informa la cartelera de cines no afiliados, también induce a error al espectador.

El dictado del Decreto 274/2019 que regula la Lealtad Comercial y la Competencia Desleal cobra relevancia en este caso. Si bien la norma es de dudosa constitucionalidad, pues es un decreto y su objeto fue legislar y establecer sanciones, la analizaré, ya que brinda un marco normativo interesante para encuadrar el accionar de Fandango.

El art. 8 del Decreto 274/2019 dispone que no será necesario acreditar la generación de un daño, pudiendo éste ser actual o potencial. Para el caso de referencia, la potencialidad del daño es muy clara, resultando más complejo cuantificarlo. Por otro lado, al describir en el art. 10 los supuestos particulares considerados actos de competencia desleal, aplicaría el inciso b) "Actos de confusión: inducir a error respecto del origen empresarial, el establecimiento, los bienes y servicios propios, de manera tal que se considere que éstos poseen un origen distinto

³⁴ ARTICULO 10 bis. 1) Los países de la Unión se obligan a asegurar a los súbditos de la Unión una protección eficaz contra la competencia desleal. 2) Constituye un acto de competencia desleal todo acto de competencia contrario a los usos honrados en materia industrial o comercial. 3) Principalmente deberán prohibirse: 1° Cualquier acto de tal naturaleza que cree una confusión, por cualquier medio que sea, con el establecimiento, los productos o la actividad industrial o comercial de un competidor; 2° Las alegaciones falsas, en el ejercicio del comercio, que tiendan a desacreditar el establecimiento, los productos o la actividad industrial o comercial de un competidor; 3° Las indicaciones o alegaciones cuyo uso, en el ejercicio del comercio, sea susceptible de inducir al público a error sobre la naturaleza, el modo de fabricación, las características, la aptitud en el empleo o la cantidad de las mercancías.

al que les corresponde”. Este inciso es clave. Los actos de confusión entiendo son varios: sobre los bienes o *tickets* que vende Fandango vinculando marcas ajenas, sobre el producto adquirido por el espectador al clicar en la promoción 2x1, pudiendo tratarse de la misma película pero exhibida en distintos establecimientos. A su vez el inciso g) del art. 10 enumera los actos que aprovechan indebidamente la imagen, el crédito, la fama el prestigio o la reputación empresarial que corresponden a otro, induciendo a confundir los propios bienes, servicios, actividades, signos distintivos o establecimientos con los de otro. Nuevamente encuadran varias aristas de la estrategia de marketing y publicidad utilizada por Fandango. Por último, el art. 11 del decreto refiere a la publicidad engañosa señalando que la prohíbe cuando mediante sus inexactitudes u ocultamientos pueda inducir a error, engaño o confusión respecto de las características, condiciones de comercialización de bienes o servicios entre otros.

Hasta aquí me referí a la estrategia digital de marketing de Fandango, aunque es oportuno señalar que las publicidades gráficas de Disney también encuadrarían como prácticas de competencia desleal. En 2019 Disney comenzó a promocionar distintos films en la vía pública incluyendo una franja que dice “Entradas disponibles en Fandango”. Adjunto la gráfica de Capitana Marvel estrenada el 7 de marzo de 2019 en Argentina. En otros casos, la leyenda varió a “Entradas en Fandango” como fue el caso de Frozen II que se estrenó el estreno el 21 de noviembre de 2019 en Perú ³⁵.

35



En ambos casos, las gráficas en la vía pública que antes realizaba Disney de manera neutral, sin relacionar ninguna marca, cine o intermediario hoy llevan la publicidad de Fandango. Desde mi perspectiva encuadra en una conducta de competencia desleal ya que los espectadores podrían entender que sólo se comercializan entradas para esos films por Fandango y no por las boleterías de los cines. Por otro lado, al ingresar a Fandango para efectuar la compra, podrían confundirse entre los cines que efectivamente venden y los que no lo hacen por dicha plataforma, perjudicando directamente a los cines que no venden sus entradas allí y beneficiando solamente a los cines afiliados a Fandango.

A mayor abundamiento, si por ejemplo Disney no realizara más publicidades neutrales de sus films (como lo hizo históricamente) y lo hiciera en adelante siempre por medio de Fandango, podría resultar una conducta reprochable por anticompetitiva a la luz de la defensa de la competencia. De manera indirecta la licenciante distribuidora estaría obligando a los cines a afiliarse a Fandango para poder competir como licenciarios de sus productos en iguales condiciones que los cines afiliados al intermediario.

IV. Responsabilidad de los cines contratantes.

El contrato entre el exhibidor y el intermediario tiene varios efectos y por ende origina distintos tipos de responsabilidad. La de origen contractual: A) entre las partes (intermediario proveedor y exhibidor contratante). B) entre Fandango y los espectadores que compran los *tickets* mediante su web o *App*. También genera responsabilidad de tipo extracontractual: entre Fandango y los exhibidores o cines que no contrataron sus servicios.

La responsabilidad no se limita a las obligaciones entre las partes contratantes, sino que el acto de venta y la publicidad a través de la plataforma intermediaria también generará obligaciones frente a terceros en los términos del art. 1753 del CCCN³⁶. Es muy interesante preguntarse si el cine contratante del servicio deberá responder frente a un cine que no contrató

³⁶ Art. 1753.- Responsabilidad del principal por el hecho del dependiente. El principal responde objetivamente por los daños que causen los que están bajo su dependencia, o las personas de las cuales se sirve para el cumplimiento de sus obligaciones, cuando el hecho dañoso acaece en ejercicio o con ocasión de las funciones encomendadas. La falta de discernimiento del dependiente no excusa al principal. La responsabilidad del principal es concurrente con la del dependiente.

con Fandango pero, con la estrategia de marketing de la intermediaria, ve afectados sus derechos exclusivos.

De todo lo expuesto hasta el momento, concluyo que la responsabilidad de la intermediaria es clara. El desafío como juristas será determinar si es únicamente la intermediaria la generadora del daño o si la responsabilidad también podrá extenderse a quienes contratan el servicio y prestan servicios a través de dicha intermediación. Por ejemplo: ¿Deberá Showcase responder por los daños que ocasionen las publicidades que realiza ofreciendo entradas 2x1 en la web de Fandango dónde se utiliza la marca de Belgrano Multiplex, cine no afiliado?³⁷ Los cines contratantes no pueden deslindar su responsabilidad por haber contratado a Fandango. El art. 1753 del CCCN dispone la responsabilidad del principal por el hecho del dependiente o las personas de las cuales se sirva para el cumplimiento de sus obligaciones, cuando el hecho dañoso acaece en ejercicio o con ocasión de las funciones encomendadas. Asimismo, determina que la falta de discernimiento del dependiente no excusa al principal y que la responsabilidad del principal es concurrente con la del dependiente.

Finalmente, me pregunto si los cines no afiliados a Fandango también podrían resultar responsables frente a los consumidores afectados por haber mantenido una actitud pasiva ante los abusos de Fandango, que generan confusión a su clientela. Todo ello en virtud del reconocimiento expreso del deber de no dañar que contempla el art. 1710 y subsiguientes del CCCN³⁸.

V. Conclusiones primera parte

Por lo expuesto en este primer capítulo, puedo concluir que la estrategia de marketing de Fandango Argentina es altamente riesgosa pues viola el art. 31 de la Ley de Marcas 22.362, prestando a confusión a los consumidores y encuadrando también como Competencia Desleal en los términos del art. 10 bis del Convenio de París y Decreto 274/2019 de Lealtad Comercial

³⁷ Ver imagen de nota número 15.

³⁸ ARTICULO 1710.- Deber de prevención del daño. Toda persona tiene el deber, en cuanto de ella dependa, de:
a) evitar causar un daño no justificado; b) adoptar, de buena fe y conforme a las circunstancias, las medidas razonables para evitar que se produzca un daño, o disminuir su magnitud; si tales medidas evitan o disminuyen la magnitud de un daño del cual un tercero sería responsable, tiene derecho a que éste le reembolse el valor de los gastos en que incurrió, conforme a las reglas del enriquecimiento sin causa; c) no agravar el daño, si ya se produjo.

y Competencia Desleal. Podría también generar reclamos de consumidores por violar lo dispuesto por la Ley 24.240 de Defensa del Consumidor incluso dando lugar a la solicitud de daño punitivo en los términos del art. 52 bis de la misma y generar responsabilidad derivada de la Ley 25.326 de Protección de Datos Personales.

Afecta los intereses de los cines no afiliados mediante el uso y el aprovechamiento de sus marcas sin autorización y para posicionar a Fandango. La intermediaria lucra con la venta de espacios de publicidad, tiene el potencial de desviar clientela atraída por marcas ajenas y publicita la venta de *tickets* de competidores - encuadrando en el aprovechamiento indebido del prestigio ajeno. Puede generar pérdida de ventas a los terceros titulares de marcas utilizadas sin autorización y afecta la experiencia de sus usuarios digitales (hoy asimilable a la mala calidad de un servicio) pudiendo deteriorar el prestigio de esas marcas lo que también podría implicar la pérdida de clientela.

También genera error en los espectadores consumidores. Éstos podrían adquirir productos que no querían, generando confusión con el agotamiento de las localidades y construyendo una falsa vinculación de la marca Fandango con cines con los que no existe relación alguna. En este punto, destaco que ésta es la perspectiva desde la cual un juez analizará el caso. Tratándose de productos comprados para entretenimiento - de bajo costo - existe mayor despreocupación y menor atención al realizar la compra. Por ello, deberá exigirse mayor rigor en la evaluación del caso.

Por otro lado, el tipo de intermediación tiene un riesgo que seguramente no fue informado ni analizado por los exhibidores cinematográficos que contrataron con la intermediaria ni por los cines afectados.

Es particular cómo este tema no parece estar en el radar de otros actores la industria cinematográfica argentina, como los productores, directores o distribuidores de cine independiente que bregan por ampliar los espacios de diversidad cultural hace años. Tampoco por aquellos que solicitan mayor fomento a la producción nacional, aumentos de la Cuota de Pantalla, mayor control a los espacios de exhibición para lograr mayor consumo de cine nacional. Estos actores de la industria audiovisual también podrían verse perjudicados por el accionar de la intermediaria, una vez que ésta logre instalarse en el mercado y alcance una

masa crítica de espectadores. Fandango tiene un amplio potencial para direccionar el público espectador, priorizar la venta de *tickets* para determinado tipo de película, tomando control de uno de los activos más valiosos de las salas cinematográficas hoy: su clientela. Conoce los espectadores, sus intereses, podrá vender productos de streaming y también migrar público de salas cinematográficas a plataformas digitales. Me llamó la atención que a mediados de 2019 Fandango, que se anunciaba como el socio ideal de de los cines para mejorar las ventas, ya publicitaba material para Netflix, que algunos consideraban el principal rival de los exhibidores.³⁹

El Instituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales en el art. 7 de la Resolución 1077/2012/INCAA⁴⁰ dispone que los exhibidores cinematográficos deberán exhibir los materiales de comunicación de las películas nacionales en los espacios destinados a ello, de manera equitativa con los de otras películas a estrenar o en exhibición. El fin de esta norma era que las películas nacionales tuvieran afiches, banners y publicidad visible en los vidrios de ingreso al cine y en los *halls*, por ser ese un modo de promover el consumo de cine nacional. En encuentros multisectoriales de la industria a los que concurro hace años, es habitual escuchar que las películas nacionales son relegadas por los exhibidores, que priorizan la venta de *tickets* para películas taquilleras de origen norteamericano. Se reclama a los cines que brindan espacios de publicidad preferencial a los llamados “tanques”, proyectando sus *trailers*

³⁹ <https://www.fandango.lat/ar/noticias/netflix-nuevo-trailer-el-cristal-encantado-la-era-de-la-resistencia-39840>



⁴⁰ ARTICULO 7º — Las empresas exhibidoras deberán exhibir los materiales de comunicación de la película en los espacios destinados a ello, de manera equitativa con los de otras películas a estrenar o en exhibición, también deberán exhibir la totalidad de las colas de las películas entregadas, por lo menos en las funciones centrales, con QUINCE (15) de anticipación a la fecha consignada como estreno tentativo.

entre otros. Por el contrario, se sostiene que no se cumple con la Cuota de Pantalla de cine nacional, se levanta intempestivamente la programación de películas nacionales aún cuando cumplan la media de continuidad que legalmente les garantiza la permanencia en cartelera por una semana cinematográfica más.

Me pregunto si el impacto publicitario pasa hoy por los afiches o banners colgados en los cines como tutela la norma. La Resolución 1077/2012/INCAA fue diseñada para un momento en el que la compra del *ticket* se daba en la boletería del mismo establecimiento. No obstante ello, hoy el estímulo predominante para ir al cine o elegir qué película ver, parece haberse desplazado fuera de las salas de cine, a los medios digitales o a la vía pública.

Este capítulo abre una agenda de temas importantes que trascienden el intermediario bajo estudio que hoy es Fandango pero podría ser otro mañana. Este trabajo puede aprovecharse para enriquecer a la industria. Por un lado, hay que lograr que los empresarios comprendan el valor de una marca, cómo y cuándo deben permitir el uso que le da un tercero, entender los beneficios de ser titulares marcarios y cómo defender este activo.

Con respecto a los clientes, se abren varios desafíos. En primer lugar, lograr proteger la cartera de clientes, comprender que es un activo de alto valor, muy atractivo para propuestas que pueden resultar alternativas o sustitutas en algunos casos de ir al cine. Los empresarios deben favorecerse con los datos que recopilan, interpretarlos, analizarlos y utilizarlos para leer qué esperan sus clientes hoy. Mejorar con ellos la experiencia de los usuarios de sus salas. Dimensionar el valor de cuidar a sus clientes, la experiencia del usuario en el mundo digital - donde la competencia está tan cerca. Diseñar lo necesario para minimizar el riesgo de reclamos que puedan realizar los consumidores que ostentan la tutela específica dispuesta por la Ley 24.240 y proteger especialmente toda la data recopilada.

Finalmente, comprender los límites de la competencia, cuándo hay buena fe comercial y cuándo una estrategia, aún exitosa en el mundo del marketing, se torna desleal para la empresa competidora.

Los guionistas dicen que toda acción que realiza un personaje, debe cobrar sentido al terminar el film. Comparto entonces, mi conclusión para este primer capítulo. La intermediación de Fandango está lejos de buscar el impulso de los exhibidores cinematográficos en Argentina.

Parte 2: Fandango como fuente de innovación

Este capítulo tiene por objeto determinar el grado de innovación que tiene Fandango al mes de diciembre 2019 en Argentina. Analizaré el contexto global, distintos aspectos de su intermediación en la industria local, las necesidades existentes y los servicios ofrecidos como propuesta de valor para los actores más relevantes en este análisis.

VI. ¿Propuesta de valor innovadora?

A priori, el servicio de Fandango en Argentina no pareciera ser fuente de innovación. Se asemeja más bien al modelo de negocio de su antecesora MovieTickets.com, disruptivo en el año 2000.

Para entender mejor el contexto y el impacto del objeto de estudio en el ámbito de la propiedad intelectual, quiero efectuar algunas aclaraciones. Las obras cinematográficas exhibidas y para las cuales se venden *tickets*, se encuentran tuteladas por el derecho de autor y son consideradas obras en colaboración. Según el art. 20 de la ley 11.723 la autoría es reconocida tanto al autor del argumento o guionista, al productor y al director cinematográfico, contemplándose también al compositor en las obras cinematográficas musicales. Los derechos de exhibición son licenciados a las salas de cine con la intermediación de las distribuidoras cinematográficas que colaboran con la comercialización de los films y tienen a cargo las campañas publicitarias, la calificación de las mismas y cobran a los exhibidores una regalía que suele oscilar entre un 35% y un 55% del precio neto de venta del *ticket*. Luego rinden cuenta a los productores.

A su vez, el art. 56 de la Ley 11.273 establece el derecho de los intérpretes y el derecho a percibir una retribución por la comunicación pública de sus interpretaciones. Éstos derechos se denominan conexos pues están ligados a la obra protegida por derecho de autor. En el caso bajo estudio la obra protegida es la obra cinematográfica y los titulares del derecho conexo son los artistas intérpretes o actores que realizan la interpretación actoral y aquellos que interpretan por doblaje ya sea en obras animadas u obras dobladas al español. Este derecho fue muy cuestionado y resistido por la exhibición. Con el dictado de la Resolución

181/08 de la Secretaría de Medios de Comunicación que le otorgó la representatividad a la Sociedad Argentina de Gestión de Actores Intérpretes Asociación Civil más conocida como SAGAI en el territorio argentino para recaudar, administrar y distribuir las retribuciones cobradas a los usuarios, comenzó un período de negociación entre SAGAI y los exhibidores para pactar dicho arancel. El anexo de la norma disponía que las salas de exhibición cinematográfica pagarían por la proyección de las películas y comunicación pública de las interpretaciones el 2% de los ingresos obtenidos por la venta de entradas. No eximía a la exhibición primaria que hacían los cines con los estrenos o a las obras realizadas bajo el sistema de copyright ni tampoco diferenciaba los tipos de interpretaciones. El monto resultaba exorbitante para la exhibición que lo señalaba como confiscatorio y además impactaba directamente en las regalías a cobrar por la distribución. Ante la resistencia de los cines a arribar a un acuerdo SAGAI comenzó en 2008 los reclamos formales y judiciales a las emisoras de televisión por cable o satélite y en junio de 2009 demandó a varias exhibidoras radicadas en la Ciudad de Buenos Aires y el Gran Buenos Aires. Los juicios fueron complejos y exceden el objeto de este estudio. En junio de 2010 Village hizo el primer acuerdo con SAGAI y luego el resto de la industria comenzó a acordar contractualmente el pago de un arancel progresivo, que excluía a las producciones o coproducciones norteamericanas y fijaba entre otros, distintos aranceles para cada tipo de interpretación.

En la actualidad existen distintas entidades de gestión que perciben aranceles por la venta de *tickets* – técnicamente llamado boleto oficial cinematográfico o BOC ya sean en virtud del art. 20 o 56 de la Ley 11.723: A- ARGENTORES representa a los guionistas; B- DAC que representa a los Directores Argentinos Cinematográficos y C- SAGAI a los artistas intérpretes actorales o por doblajes. Pese a existir una obligación formal diaria para los exhibidores de informar la venta de *tickets* ante el INCAA, los exhibidores también asumen una obligación de colaborar informando a las entidades de gestión los detalles de las obras exhibidas con una periodicidad e información determinada contractualmente. En el caso de SAGAI, la obligación de informar y liquidar es cuatrimestral, salvo pactos particulares y solicitan el código otorgado a la película por el INCAA, el nombre de la película, quién es el director, cuál es el origen, cuál

fue la venta neta entre otros, con el fin de facilitarle a la entidad de gestión la posterior tarea de distribución.

Analizaré a continuación la propuesta de valor que la intermediaria ofrece para cada segmento.

A. Para los exhibidores.

Fandango integra el sistema de venta de BOC - propio de cada cine mediante una interfaz de su desarrollo y propiedad para vincularlo con el sitio web de ventas *online* y *App* de Fandango. También habilita al cine la opción de vender los BOC desde la *App* de Fandango. Ofrece licenciar el software para que cada cine pueda utilizar la *App* con su marca. Lo cierto, es a la fecha casi todos los cines ya desarrollaron o licenciaron sistemas de venta *online*, tienen sus páginas web en funcionamiento y contratando a Fandango no abaratan el costo de la gestión de sistemas (hosting, licencias, soporte, desarrollo, etc.).

Los cines deben mantener su sistema de venta propio para poder ofrecer la venta in situ y además para cumplir con la Resolución 2809/2014/INCAA que exige que las proveedoras de software para la venta de BOC tengan una validación del Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI). Ésta es otorgada a pocos proveedores de software, dentro de los cuales no encontré a Fandango. Los exhibidores cinematográficos tienen cargas formales y un exhaustivo control sobre la venta, pues además de los gravámenes propios de las actividades comerciales, son agentes de percepción del Impuesto al Cine que paga el espectador al momento de comprar el BOC, debiendo percibirse también al ingresar a funciones sin cargo, detalle que el público general suele desconocer. Además y como ya expliqué se devengan aranceles que recaudan distinta entidades de gestión. Fandango no alivia ninguna de las cargas administrativas o contractuales de los exhibidores.

Por otro lado, con lo que a la publicidad de los films respecta, para atraer al público a las salas cinematográficas, Fandango tiene una fuerte presencia en el mundo digital y en la vía pública. La presencia en la vía pública no parece superar la que ya existía en cabeza de las distribuidoras cinematográficas, mientras que el gran diferencial se encuentra en el mundo digital. En la actualidad varias películas distribuidas por Disney como por ejemplo El Rey León

o Frozen II, fueron publicitadas de manera conjunta entre Disney y Fandango. Desde esta perspectiva, podría decirse que la intervención de Fandango no ofreció ventajas superadoras para la exhibición sino que desplaza un costo que antes asumía íntegramente la distribución y hoy se trasladó al exhibidor o al público, agregando un costo más a la compra del *ticket* de cine.

Por otro lado, como ya desarrollé en la primera parte del trabajo, Fandango utiliza en su estrategia de marketing las marcas de las salas que contrataron su servicio y también de aquellas salas que no contrataron el servicio con el fin de traccionar espectadores a su página y vender *tickets* para los cines adheridos, beneficiándose ilegítimamente al traccionar público a su plataforma.

Concluyo que ni la tecnología, estrategia de marketing o propuesta de valor ofrecida por Fandango brindan un servicio innovador o lo suficientemente atractivo para la exhibición local. No reduce costos operativos, ni cargas administrativas o formales a cargo del cine, les ofrece un servicio que la mayoría de las salas ya desarrolló y agrega un costo a la transacción de venta de *tickets*. Tal vez éstas son algunas de las razones por las que a diciembre de 2019 sólo 8 cines en Argentina habían contratado su servicio.

B. Para las distribuidoras

Visto desde el punto de vista de las distribuidoras cinematográficas como Disney, Warner Fox, United International Pictures conocida localmente como UIP y otras que licencian su material a las salas de cine para exhibirlo, Fandango sí ofrece una propuesta de valor innovadora. Agrega valor a las distribuidoras por medio de acuerdos publicitarios y permitiendo mayor control de la venta de *tickets*, lo que aporta mayor transparencia al negocio.

Fandango realizó acuerdos publicitarios en la actualidad con Disney, por lo que se advierte que parte de la gráfica que históricamente sólo publicitaba una película hoy cuenta también con una banda publicitaria que dice por ejemplo “Entradas disponibles en Fandango”. Es posible que dicho acuerdo comercial, reduzca los costos publicitarios que las distribuidoras antes debían destinar a tal fin, siendo por ello beneficioso e innovador para la distribución que realiza campañas publicitarias con Fandango.

Asimismo, se advierte una fuerte presencia de Fandango en los canales digitales como YouTube, los Ads de Google promocionando la venta de películas y exhibiendo sus *trailers*. En este sentido, también Fandango parece dominar el mundo digital con excelencia y por ello provee a las distribuidoras cinematográficas con las que contrata, una herramienta vital para publicitar el producto que licencian digitalmente.

Adicionalmente, con la intermediación de Fandango el sistema de ventas de *tickets* para el cine que contrata el servicio ya no lo controla el cine exclusivamente, sino también un tercero con acuerdos con las distribuidoras. Ofrece así un mecanismo de mayor transparencia y control sobre la venta de *tickets* de cine. En este punto cabe detenerse. La necesidad de las distribuidoras de controlar la cantidad de espectadores de las salas cinematográficas, el valor de los *tickets* y el alcance de las promociones tiene larga data. Cuando la distribución de las películas se hacía en celuloide, se solía enviar una persona llamada “control” a cada sala cinematográfica para que - in situ - contara la cantidad de espectadores que ingresaban a las funciones. Con el surgimiento del cine digital, aparecieron medidas de seguridad como la llamada “llave” que es la clave o código otorgado al exhibidor para habilitar la exhibición digital de un film. Antes, la limitación de personas que controlaban en las salas, las distancias entre las mismas eran una barrera que hoy ya no existe. En la actualidad y de manera digital, se puede verificar que la cantidad de veces que se exhibió un film coincide con la cantidad de funciones autorizadas por la distribuidora, permitiendo un mayor control sobre el uso del material licenciado y el cobro de las regalías.

Desde las obligaciones formales impuestas por el INCAA, los cines deben guardar los talones del BOC cortados al ingresar a la sala, tienen la obligación de cumplir con la Declaración Jurada conocida como Formulario 700 impuesta a los exhibidores cinematográficos con periodicidad diaria, deben emitir un BOC a cada espectador que ingrese aún de modo gratuito, utilizar sistemas informáticos inscriptos validados, entre otras imposiciones formales. Todas con el fin de fiscalizar la venta de *tickets* e ingreso a las salas de cine. De la venta de *tickets* depende el monto de las regalías a favor del licenciante, la integración del Fondo de Fomento Cinematográfico que administra el INCAA y el cobro de los aranceles por las distintas entidades de gestión.

La propuesta de Fandango pareciera brindar una solución bastante novedosa e innovadora en el sentido de la fiscalización, al menos para las que están a cargo de las distribuidoras. Con la intermediación, habilita el control de la venta de cada sala a tiempo real. Brinda mayor claridad sobre el ingreso de espectadores para cada función, valor de *ticket* abonado, promociones vigentes y por ende el porcentaje de regalía a cobrar por la licenciante.

En la actualidad existen distintos tipos de acuerdos comerciales – que dependen de cada sala y permiten el ingreso de los espectadores a un valor promocional. Por ello, el porcentaje de espectadores que ingresan al cine abonando el *ticket full prize* es muy reducido. La distribución suele cuestionar la falta de conocimiento sobre los términos de esos acuerdos, que se pactan sin su intervención y disminuyen directamente el monto de las regalías a cobrar.

C. Para los espectadores.

La propuesta de valor que ofrece Fandango para los espectadores tampoco resulta demasiado atractiva o innovadora. La mayoría de las salas ya ofrecen la posibilidad de adquirir *tickets online* y la propuesta de Fandango no se diferencia de servicios ya existentes.

En primer lugar, agrega un costo de transacción para el espectador. Tratándose de una *multisided platform* podría traccionar mayor cantidad de espectadores a su plataforma, si el servicio para la venta del *ticket*, fuera gratuito. Esto le permitiría a su vez, lograr un efecto red con mayor rapidez y consolidar la costumbre de la compra digital de *tickets* en los espectadores. Sin embargo, cobra un cargo por la venta de *tickets*, cuando desde mi punto de vista éste debiera subvencionarlo⁴¹ con la venta de espacios de publicidad y la utilización de la data recabada que tiene muchísimo valor en el contexto actual de disrupción digital de la industria audiovisual.

Por otro lado, afecta la experiencia del usuario que ingresa a su plataforma atraído por un aviso de Google para comprar *tickets* para los cines no adheridos a Fandango. Como ya

⁴¹ Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves. *Business Model Generation*. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey 2010, página 79.

expliqué, éste espectador nunca podrá adquirir esos *tickets* en esa plataforma y entorpecerá su experiencia digital sin lograr concretar la operación de compra.

También podrá confundir al espectador induciéndolo a comprar entradas para los cines sí adheridos a Fandango, ofreciendo ofertas 2x1 en banners publicitarios colocados en las páginas que brindan información de las salas no adheridas como ya señalé en la página 16 y 17 del presente trabajo.

Fandango no ofrece una publicidad comparativa que informe sobre las mejores ofertas, valores de los *tickets*, funciones más económicas, ejemplos que favorecerían al espectador brindándole la oportunidad de ver la misma película pero a un menor costo.

Finalmente tampoco iguala los programas de fidelización que ofrecen distintos establecimientos como los de Cinemark y Hoyts con CineFan, que ofrece regalos de bienvenida, descuentos en entradas, combos para el candy bar, concursos, puntos que se pueden canjear, entre otros.

VII. Niveles de gestión de la Propiedad Intelectual

Este caso me resultó especialmente interesante por los puntos de contacto que tiene con distintos derechos derivados de la propiedad intelectual. A medida que profundicé en el mismo pude percibir cómo la intermediación propuesta podía adaptarse para optimizar la gestión de esos derechos. Simplificar el cobro de las regalías percibidas por todos los distribuidores, favoreciendo también a los productores. Simplificar la recaudación de los aranceles percibidos para los titulares de los derechos de intérprete cobrados y distribuidos por SAGAI o el derecho de autor cobrado y distribuido por ARGENTORES o DAC. La intermediación mejorada, tenía el potencial de incrementar el beneficio para los diferentes segmentos de la industria, aportar transparencia y además disminuir el costo de recaudación y distribución, tal vez permitiendo un producto final más accesible para el espectador.

Decidí continuar profundizando en el estudio y utilizar la pirámide propuesta en *Edison and the Boardroom revisited*⁴² libro de autoría de Suzanne S. Harrison y Patrick H. Sullivan.

⁴² Harrison, Suzanne S. y Sullivan, Patrick H. *Edison in the Boardroom Revisited: how leading companies realize value from their intellectual property*. New Jersey, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken 2012.

Si bien la herramienta se enfoca mayormente en las invenciones patentables, hice el ejercicio de aplicarla al caso Fandango. Comenzaré por detallar parte de los activos intangibles identificados bajo la titularidad de Fandango.

A. Activos identificados

Los activos intangibles vigentes identificados a diciembre 2019 en Argentina según la base del INPI fueron las siguientes marcas, pues patentes no poseen: **1.** Marca denominativa “Fandango” registrada para la clase 41 bajo el acta 3342058 de titularidad de Fandango Media LLC. Vigente hasta el 14/9/2025. **2.** Marca denominativa “Flixter” registrada para la clase 9, 35, 38 y 41 bajo las actas 3101335, 3101336, 3101337 y 3101338 de titularidad de Fandango Media LLC. Vigente hasta el 26/10/2022. Registrada para la clase 45 toda la clase, acta 3209603 idéntica titularidad y con vencimiento el 6/2/2024. **3.** Marca mixta “F” registrada para la clase 41 bajo el acta 3467879 y 3157545, de titularidad de Fandango Media LLC. Vigente hasta el 08/10/2028 y 10/6/2022 respectivamente. **4.** Marca denominativa “Rotten Tomatoes” registrada para las clases 9, 38, 41, bajo las actas 3101340, 3101341, 3101342 de titularidad de Fandango Media LLC. Vigente hasta el 26/10/22, 3/5/2023 y 26/10/2022 respectivamente, transferidas de Flixster INC a Fandango Media LLC. **5.** Interfaz para integrar la venta de *tickets* de cada sala con la plataforma de Fandango. **6.** *App* desarrollada por Fandango que ofrece licenciar a las salas de cine.

A su vez, desde el año 2000 Fandango Media LLC tuvo un rol activo en la presentación de solicitudes de marcas en Argentina, obteniendo la titularidad de las marcas: “FANDANGO” como marca Denominativa, “F” como marca mixta y “F Fandango” como marca mixta. Todas para el rubro 41 con la limitación ya mencionada. También vislumbro un rol activo en la gestión de la propiedad intelectual, renovaron marcas concedidas en el año 2004, defendieron oposiciones como la 603551 del 27/11/2014 o la 642724 del 26/5/2017 y existieron cesiones de marcas como la efectuada el 8/3/2017 por la clase 41 de Rotten Tomatoes transferida de Flixster INC a Fandango Media LLC.

De lo antes expuesto, puede concluirse que Fandango – al igual que las distribuidoras internacionales - tienen un rol vital creando valor a través de sus activos intangibles, tutelando

parte de ellos bajo la protección de la propiedad intelectual como el Copyright, Derecho de autor, Marcas, Patentes y posiblemente Secretos Comerciales. De esta manera, optimizan su defensa, venta y posibilidad de licenciamiento. Es altamente posible que asimismo sean titulares de otro tipo de activos intangibles como manuales, procesos claves, know how, big data, datos personales de sus usuarios, cultura empresaria, etc.

B. Pirámide jerárquica de gestión de la Propiedad Intelectual

En cuanto a las posiciones que ocuparían en la pirámide jerárquica de gestión de propiedad intelectual que enseñan Harrison y Sullivan, Fandango y las distribuidoras internacionales conocidas como *majors* han superado ya:

1- El primer nivel de la pirámide o posición de defensa, dónde la propiedad intelectual es simplemente vista como una herramienta legal para tutelar los bienes intangibles.

2- El segundo nivel u optimización de los costos de tutela de la propiedad intelectual. Se caracteriza por que la propiedad intelectual es aún vista como una herramienta esencialmente legal, si bien se logra mejorar su gestión y reducir los costos de mantenimiento. Las distribuidoras son titulares de portfolios de propiedad intelectual con bienes estratégicos, otros con un valor moderado y descartando aquellos sin más valor. En el caso de Fandango se observó en este nivel un cambio de gestor y estudio jurídico cuando renovaron sus marcas en el año 2014. Entiendo que dicho cambio pudo tener el fin de mejorar la gestión de su propiedad intelectual u optimizar los costos.

3- En el tercer nivel conocido por captación de valor, las empresas pasan a considerar la propiedad intelectual como una herramienta que apalanca la creación de valor del modelo de negocios. En ese sentido, pasa de ser una herramienta legal a ser parte de la estrategia del negocio. La industria cinematográfica es un ejemplo histórico e icónico de la generación de valor y excelente gestión de la propiedad intelectual mediante la realización de films.

Utilizando la herramienta para las distribuidoras internacionales, éstas cumplirían los cuatro puntos vitales del *management* de la propiedad intelectual como se señala en *Edison*

in the Boardroom. Primero, identifican qué valor obtendrán con su propiedad intelectual. Segundo, elaboran una estrategia de creación de valor para su propiedad intelectual pero idealmente vinculada con la de su modelo de negocio y objetivos a largo plazo. Tercero, organizan la compañía para crear valor y cuarto, miden y monitorean con reportes y métricas los resultados favorables y negativos.

El modelo de negocio de las distribuidoras internacionales posiblemente contemple como fuente de ingresos las regalías cobradas por la venta de *tickets* para el cine, los subsiguientes modos de explotar el film en otros canales como los digitales, la creación de personajes icónicos, el licenciamiento de sus marcas y personajes para merchandising, muñecos o ropa de acuerdo a ubicación geográfica, fecha de estreno del film, etc. El resultado de la correcta gestión de la propiedad intelectual en el ámbito audiovisual supera el impacto de cualquier empresa que genera riqueza económica. Un producto audiovisual exitoso puede también ser un canal de formación que trascienda fronteras políticas y a través del dominio cultural, genere gran impacto en la sociedad.

Fandango también genera valor con sus bienes intangibles y los gestiona correctamente. Licencia su software y lucra con la contratación de su servicio de intermediación. Vende espacios de publicidad en su plataforma, tiene un rol activo defendiendo sus marcas y en las plazas donde alcance el efecto de red de los mercados multilaterales, obtendrá una ventaja competitiva que elevará la barrera de ingreso para competidores.

4- En el cuarto nivel sintetizan oportunidades y hacen *management* de los riesgos. Evalúan por ejemplo cómo la innovación creada puede perder valor ante el posterior surgimiento de propuestas comparables. Se analizan los riesgos jurídicos, legislativos y regulatorios de la innovación y el impacto que puedan tener sobre los activos intangibles. En este punto, Fandango en Argentina no parece haber alcanzado el cuarto nivel de la pirámide. De hecho y como lo describí en la primera parte de este trabajo, tiene una estrategia legalmente riesgosa sin haber alcanzado aún una penetración óptima en el segmento de exhibidores.

5- En el quinto nivel, señalan cómo diseñar el futuro. La propiedad intelectual y otros intangibles han superado los cuatro niveles anteriores y en este estadio son elementos vitales para diseñar el futuro de la compañía.

Entiendo que las distribuidoras cinematográficas conocidas como *majors* alcanzaron el punto máximo de la pirámide. Son empresas longevas, que tienen crecimiento económico continuo, controlan y diseñan el futuro a través de la correcta gestión de su propiedad intelectual. Crean constantemente productos que son exitosos por que llevan años de trabajo, diseño, prueba y rediseño de estrategias. También numerosos profesionales trabajando en distintos grupos o estadios hasta alcanzar sus productos. Atienden cada detalle profesionalmente y en sus resultados confluyen su *expertise*, profesionalismo y años de trayectoria. Además tutelan sus creaciones bajo distintas figuras de la propiedad intelectual con un marco defensivo y una estrategia de licencias, acuerdos exclusivos y fuerte defensa de sus activos. Por ejemplo, Disney protege sus creaciones animadas y además explota comercialmente los personajes generando ingresos a través del cobro de regalías. Son expertos en crear campañas publicitarias para difundir sus productos y alcanzar mayor consumo de los mismos. Además de crear nuevos productos constantemente, trasladan el valor de sus activos intangibles a sus marcas, tutelándolas indefinidamente. Hoy una película distribuida por Disney vende tanto por la calidad del film como por el valor de la marca que la distribuye. Disney es una marca que ya garantiza una calidad y por ello suele tener gran tracción de espectadores. Además, han demostrado que tienen la flexibilidad y capital para superar los cambios y disrupciones tecnológicas que desplazaron a otros competidores. La creación de Disney+ o Fox Play, demuestran con claridad que están a la vanguardia.

También realizan alianzas estratégicas como podría ser la reciente compra de Fox por Disney. El acuerdo comercial de Disney y Fandango es otra alianza estratégica que a Disney le aportará mayor información del segmento de venta de *tickets* para cine, posiblemente obtener la data de la cartera de clientes de los cines, ofrecerles directamente su servicio de streaming seguramente con una campaña atractiva para cada segmento de clientes y tener mayor control de los canales utilizados para explotar sus obras.

Fandango en Argentina pareciera haber alcanzado el nivel tres de creación de valor a través de sus intangibles. Demostró tener la habilidad de identificar oportunidades desarrollar software y licenciarlo, tener el permiso necesario para usar el material publicitario de películas, trailers y además logró acuerdos publicitarios como el que tiene con Disney.

En cuanto a la extensión geográfica las distribuidoras son empresas internacionales con alcance global y Fandango también tiene presencia internacional. Logró una fuerte y reciente expansión en Latinoamérica. En ambos casos, las distribuidoras internacionales y Fandango generan valor mediante el correcto uso y gestión de su propiedad intelectual.

Por último, es importante destacar que tanto Fandango como las distribuidoras internacionales son actores de la industria que demuestran tener misión, visión, objetivos a largo plazo, una gestión ordenada de sus intangibles, y una correcta planificación e integración de la propiedad intelectual con su modelo de negocio. También lograron una expansión de la innovación, con continua generación de novedades, conocimiento y adelanto a las nuevas tendencias tecnológicas como de consumo.

Por el contrario, los exhibidores cinematográficos en Argentina ocuparían en su mayoría un lugar opuesto en la pirámide jerárquica. Algunos incluso estarían directamente fuera de la misma. No son en todos los casos titulares marcarios. Hay excepciones como Cinemark - que hasta es titular de una patente en Estados Unidos. Por el contrario, la mayoría de los cines independientes en Argentina ni siquiera tienen presente cuáles son sus activos intangibles ni conocen los beneficios que obtendrían con su tutela legal. Tampoco suelen documentar las políticas empresarias, confeccionar manuales con procedimientos ni protegerlos. Menos aún diseñar manuales que garanticen la calidad de los servicios ofrecidos al público para fortalecer la fidelización con su clientela. No suelen estar alertas de captar nuevas oportunidades ni suelen utilizar de modo defensivo su propiedad intelectual. Prueba de ello es que a la fecha Fandango en Argentina no fue demandado por el uso marcario ilegítimo que hace de las marcas y denominaciones comerciales de terceros.

VIII. Conclusiones segunda parte

Este capítulo profundiza el estudio del caso Fandango explorando el modo en que los distintos actores de la industria gestionan su propiedad intelectual. Me sirvió para encontrar semejanzas y afinidades entre Fandango y las distribuidoras internacionales conocidas como *majors* desde el punto de vista del modelo de negocio, la estrategia y la gestión de sus intangibles.

Comprendí que en este aspecto existe una brecha aguda entre las distribuidoras internacionales y exhibidores independientes y esa diferencia responde también a las diferentes posiciones en las que se encuentran dentro de la pirámide jerárquica de gestión de propiedad intelectual que enseñan Harrison y Sullivan. Con grados de madurez, trayectoria, comprensión del valor y gestión de sus intangibles radicalmente distintos. Si bien son parte de una misma industria, conciben el negocio de manera muy diferente. Por un lado, existen empresas expertas en el desarrollo y la tutela de la propiedad intelectual, exportadoras de sus activos, muy profesionalizadas y con gran capital. Por el otro, empresas con una visión localista, PyME, de corto plazo, sin una estrategia, capital ni el conocimiento necesario para desarrollar innovación o gestionarla.

Fandango ofrece una propuesta de valor innovadora para las distribuidoras cinematográficas internacionales con las que además comparte una visión, misión y estrategia a largo plazo. Por el contrario las salas de cine en Argentina, salvo excepciones, tienen un gran retraso en la gestión de la propiedad intelectual, tutela de sus intangibles y entendimiento de las nuevas tecnologías y costumbres de consumo.

Analizar la gestión de la propiedad intelectual y el grado de innovación propuesta por Fandango, me ayudó a comprender la brecha que existe en Argentina en la industria cinematográfica. Se percibe una gran distancia que me animaría a describir como brecha cultural. Nuestros empresarios nacionales conciben el negocio con una mirada localista y cortoplacista posiblemente por contar con un capital muy limitado. En casos excepcionales suelen contar con equipos de trabajo profesionalizados. Por el contrario, las multinacionales norteamericanas tienen estrategias globales, a largo plazo, apalancadas en el desarrollo, con equipos de expertos y profesionales que los orientan. Exportan hace años sus productos a

todo el mundo y son pioneros en la gestión de innovación. Poseen el capital necesario y el talento profesional y creativo para invertir, adaptarse, crear y comercializar sus productos con liderazgo.

El advenimiento de la pandemia provocada por el COVID-19, precipitó la aceleración de la transformación digital en la industria audiovisual. Debilita más aún la posición de las salas de cine frente a las distribuidoras cinematográficas internacionales. Éstas son las licenciantes del contenido que los cines precisan necesariamente para traccionar al público a sus salas. Además, ahora cuentan con canales propios para exhibir su material directamente al público con un *mindset* cada vez más digital. Seguramente las distribuidoras hayan replanteado su estrategia con el advenimiento del COVID-19, trabajen en planes de contingencia a nivel internacional y con el capital necesario para ello. Por ejemplo, se retrasaron muchos estrenos cinematográficos a nivel mundial como las sagas Avatar, Mulán o Star Wars y harán lo mismo con el material que entiendan debe lanzarse en la pantalla grande para lograr el alcance y difusión que brinda un estreno mundial de cine⁴³.

Por otro lado, los cines locales nuevamente piensan más en la crisis inmediata provocada por el COVID-19, en el protocolo de reapertura de sus salas y en reabrir sus puertas. Cuentan con escaso capital para garantizar la sostenibilidad de las empresas que enfrentan una de las peores crisis en la historia. Buscan alternativas para mantener la fuente de trabajo de sus trabajadores. Tienen el foco en sobrevivir a la pandemia, dejando de lado temas centrales - como la disrupción de la industria audiovisual - iniciada antes de la pandemia. Pocos conocen o se interesan en el impacto en sus negocios que tienen y tendrán los intermediarios digitales, la aceleración de los cambios en los hábitos de consumo o la vigencia que tendrán sus modelos de negocios en la nueva normalidad.

Este capítulo también abre una agenda de temas que podrían enriquecer a toda la industria cinematográfica. Para Fandango o algún sustituto que pudiera surgir, los ayuda a comprender cuáles son las necesidades insatisfechas que tiene la exhibición y ofrecer una

⁴³ El cine en tiempos de Coronavirus: Disney postergó los lanzamientos de “La crónica francesa”, “Mulán”, las sagas de “Avatar” y “Star Wars” y muchas otras películas. Publicada en Otros Cines el 23/7/2020. Link disponible en: <https://www.otroscines.com/nota-15898-el-cine-en-tiempos-de-coronavirus-disney-postergo-los->

propuesta de valor que sirva como fuente de innovación para los cines. Señala límites que debieran comprender y respetar como propiedad de terceros. Los insta a entablar una alianza de buena fe con los cines, solicitando autorización para utilizar sus marcas, tomar control de la cartera de clientes y ofrecerles herramientas para mejorar o compartir los beneficios del uso de la data que tienen posibilidad de recopilar. Podrían entablar alianzas a largo plazo también con los cines y consolidarse como intermediarios necesarios que ofrecen innovación a todos los segmentos y con ello, crecimiento para ambas partes.

Para los exhibidores, los desafía a aprender de casos exitosos como las *majors* o Fandango. Podrían mejorar sus modelos de negocio si gestionaran correctamente la propiedad intelectual. Anticiparse a las nuevas tendencias tanto digitales como de consumo. Comprender que las alianzas colaborativas ofrecen mayor riqueza que las pujas distributivas. Estudiar cuáles son las estrategias que resultaron exitosas en los proveedores del contenido que exhiben y adoptar aquello que pueda hacer crecer a la exhibición también. Redefinir la manera en que abordan las negociaciones con las distribuidoras viendo en ellas a sus aliados estratégicos, respetando sus regalías y ofreciéndoles garantías de transparencia en lugar de solamente pelear porcentajes. Colaborar con aquellos que les proveen el material del que dependen para tener un negocio sustentable. Comprender el lenguaje con el que las distribuidoras se manejan y con ello entablar diálogos más colaborativos, basados en la buena fé, en el apoyo mutuo y con una mirada a largo plazo. Trabajar en alianzas con otras empresas, entidades u organismos, tal cual lo hicieron Fandango y Disney, abrir espacios de diálogo que permitan encontrar en conjunto soluciones para abaratar costos, reducir cargas administrativas y promover la innovación del sector.

También se abre una agenda de temas pendientes para el resto de los actores de la industria cinematográfica argentina que ocupan una posición de resistencia y lucha para lograr que su contenido sea exhibido en las salas de cine. Su posición en la pirámide es más cercana a la de los exhibidores que pujan por subsistir que a la de las *majors* que diseñan el futuro. Cuentan con limitaciones en su presupuesto, políticas a corto plazo y deben enfrentar la competencia de empresas globales pioneras en innovación que diseñan contenido atendiendo los gustos y necesidades del mercado que cautivarán. Entablan con los exhibidores pujas

distributivas y legales para forzar la exhibición de su material recurriendo a políticas de fomento para continuar produciendo.

En todos los casos la educación parece ser el camino para poder aprovechar de las experiencias exitosas, gestionar correctamente la propiedad intelectual, respetar los derechos del prójimo, profesionalizar los equipos de trabajo y comprender la necesidad de entablar espacios de diálogo y alianzas colaborativas con políticas a largo plazo.

Este capítulo ilumina varias necesidades insatisfechas en la industria que podrían ser fuente de innovación. Podemos verlas como desafíos u oportunidades que nos permitan diseñar alianzas y políticas de fomento a largo plazo. La crisis provocada por el COVID-19 es tan profunda que nos permitirá un renacer. Nos insta y brinda el espacio temporal para pensar en conjunto. Debemos diseñar, apoyar y promover el crecimiento de la industria cinematográfica argentina, comprendiendo cuáles son las necesidades de cada sector. Educando, creando trabajo y dando oportunidad a tanto talento, creatividad y potencial desperdiciado que nos permitiría a todos los involucrados crecer. Recordando que se puede innovar siguiendo el camino que abrieron y transitaron otras empresas líderes. Comprendiendo que estudiando los aciertos y desaciertos de las empresas pioneras nos allana el camino y facilita el tránsito para innovar y ofrecer mejores soluciones a las necesidades locales.

Parte 3: Fandango y la Defensa de la Competencia

IX. Antecedentes de la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia

Estudié antecedentes de la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia relacionados con la industria cinematográfica y la intermediaria Fandango a diciembre de 2019. Seleccioné los más vinculados a este estudio e hice una breve reseña de la información relevante. Agregué también un análisis de las resoluciones.

A. Dictamen 104 del 4 de mayo 2017 receptado por la Resolución 2017-480-APN- SECC#MP del 22/6/2017 en el expediente S01:0554519/2016 caratulado “Comcast Corporation, Mobile Commerce Holdings, SL y otros s/ Notificación artículo 8º Ley 25.156 (CONC.1402)”

Con fecha 7 de diciembre de 2016 se notifica a la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia que Fandango Media, LLC, adquiere Papaya Holdings, LLC, operación que se autoriza mediante Resolución 2017-480 -APN-SECC#MP con fecha 22/6/2017. Este dictamen 104 con fecha mayo 2017 fue el primer antecedente relacionado que leí y me aportó información que iluminó este estudio.

En primer lugar, dejó en claro que Fandango Media, LLC era una afiliada de Comcast Corporation, descartándose así la neutralidad de su intermediación. Éste fue un dato de gran valor, puesto que en Argentina, Fandango se presenta como un intermediario y socio ideal para las salas de cine. Se desconoce la vinculación con las distribuidoras cinematográficas y que es afiliada a una potencia de los medios de comunicación internacional como Comcast.

En segundo lugar, del punto 15 del dictamen surge que United International Pictures S.R.L. es una filial de Comcast, dedicada a la distribución de películas de Paramount Pictures y Universal Pictures.

También surge un parámetro del valor de la intermediación que se estipula como variable entre el 5% y el 12% del precio promedio neto de IVA del número total de entradas comercializadas por el cine mediante todos los canales de venta de la intermediaria.

Cuando se analiza el objeto de la empresa adquirida, se determinan lo que podrían señalarse como dos mercados, a saber: 1) Venta de entradas de cine mediante un sistema *online* y mediante móviles y 2) Generación y puesta a disposición de información de contenido relacionado con películas y su programación.

Si bien se resuelve que con la operación de concentración se consolida en una única entidad dos proveedores de insumos de las cadenas de exhibición cinematográfica: 1) United International Pictures S.R.L. como distribuidora y 2) Fandango como proveedora de venta de *tickets online* y vía móvil; se descarta la posibilidad de que exista una cuestión que pudiera afectar o reducir la competencia en los mercados afectados generando un perjuicio económico general y por ello se avala la fusión.

Los argumentos principales esgrimidos son los que detallo a continuación. Las distribuidoras y las intermediarias que venden *tickets* tienen interés ambas en que los cines vendan *tickets*, pues la comisión de venta de éstos y la regalía que cobran las distribuidoras dependen de ello. En este punto es interesante destacar cómo se omite considerar el mercado de generación de big data o datos y como parte de un mercado relevante dentro del cual opera Fandango, actualmente considerado de altísimo valor en una economía basada en datos.

Entienden que no hay incentivos para que UIP no comercialice sus películas a exhibidores que no cuenten con Cinepapaya, hoy Fandango. El análisis omite considerar un viejo reclamo que la distribución cinematográfica realiza a la exhibición para obtener mayor control sobre la venta de *tickets* de cine que determinan el monto de las regalías cobradas por el licenciamiento de las películas para su exhibición en salas.

El dictamen sostiene que tampoco hay incentivos para que Fandango no venda entradas de películas distribuídas por UIP. Entiendo que la pregunta correcta debiera haber sido si hay incentivos para que Fandango no venda entradas de películas no distribuídas por UIP u otras distribuidoras con las que no tenga vinculación. La intermediación ofrecida no es neutral y podría priorizar la venta de las películas distribuídas por ciertas distribuidoras, afectando la posibilidad de acceder o competir a otro tipo de material cinematográfico.

Asimismo, se argumenta que el servicio de venta de la intermediaria no es exclusivo. Se explica que los consumidores pueden comprar sus entradas también por la web del cine o

en la boletería presencialmente. Previo al COVID-19, en el radio de la Ciudad de Buenos Aires y cines multipantalla el 80% del los *tickets* ya eran adquiridos por medios digitales. Esto marca que la influencia de la intermediación en la venta de *tickets* digitales tiene gran importancia en la actualidad y una tendencia en alza. No obstante ello, no existen registros aún de cuántos *tickets* se venden por canales digitales o presenciales. Con el advenimiento del COVID-19 y la implementación de un protocolo sanitario necesario para retomar la actividad en la post pandemia brindando mayor seguridad a los espectadores y trabajadores, los exhibidores solicitaron como parte de un protocolo la implementación de un boleto electrónico. Esto reduciría el intercambio de documentos entre el boletero, los espectadores y quién controla el ingreso a la sala, eliminando el papel que podría facilitar la trasmisión del virus. Sin duda, la pandemia será otro factor que acelerará aún más el proceso de venta *online* que venía creciendo en las grandes ciudades de Argentina.

Este caso se considera una fusión de conglomerado. Según los Lineamientos para el control de las concentraciones económicas aprobado por Resolución 2018-208-APN-SECC#MP del 11/4/2018 las concentraciones de conglomerado se dan cuando las empresas concentradas no operan en el mismo mercado relevante ni se encuentran verticalmente vinculadas. Salvo en el caso de eliminación de competidores potenciales o efectos de cartera. Y es aquí que vale la pena detenerse. Los efectos de cartera pueden darse cuando una empresa participa en varios mercados distintos otorgándole mayor ventaja competitiva a la que tendrían diferentes empresas aisladas, pudiendo extender así el poder de un mercado a otro generando un cierre de la competencia similar al de las concentraciones verticales. La guía muestra como un caso particular a la “venta atada” una vez consolidada la concentración, conducta sancionada en el art. 3 inciso f) de la Ley 27.442.

Me remonto aquí al motivo por el cual comencé a estudiar el alcance de la intermediación de Fandango. Ello fue en enero 2019 cuando Disney comenzó a incluir en sus gráficas publicitarias la leyenda “Entradas disponibles en Fandango”, circunstancia que los cines no afiliados a Fandango cuestionaron por entender que direccionaba y confundía a los espectadores. Suponiendo que Disney tuviera una posición dominante y exigiera a los cines la contratación de Fandango violaría el art. 3 de la Ley 27.442 que prohíbe “subordinar la

venta de un bien a la adquisición de otro o a la utilización de un servicio a la utilización de otro o a la adquisición de un bien. Dicha venta atada sería considerada un abuso de posición dominante siempre y cuando afectara el interés económico general. La publicidad que Disney actualmente hace a través de Fandango entiendo encuadra más bien en la figura de competencia desleal que en la práctica anticompetitiva denominada venta atada.

B. Dictamen 128 del 28/6/2017 receptado por la Resolución de la Secretaría de Comercio del Ministerio de Producción N° 2017-605-APN-SECC#MP del 3/8/2017 en el Expediente S01:0531592/2016 caratulado "Viacom Camden Lock Limited, Telefónica de Contenidos S.A. y Telefónica Holding de Argentina S.A. s/ Notificación art. 8 de la ley 25.156 (CONC.1396)"

Este dictamen analiza la adquisición por parte de Viacom Camden Lock Limited de acciones de Telefónica Media Argentina S.A. y Atlántida Comunicaciones S.A. Viacom ya integraba la producción y la distribución cinematográfica por estar controlada indirectamente por National Amusements INC. en adelante NAI. Ésta opera en la industria de la exhibición cinematográfica en Argentina a través de la cadena de cines Showcase con cines en CABA, Provincia de Buenos Aires (Vicente López, Haedo y Quilmes), Córdoba, Villa Allende y Rosario. También surge del mismo que Paramount Pictures International Limited produce contenido cinematográfico en Estados Unidos y que Viacom tiene el 100% de su participación, por lo que United International Pictures S.R.L. no sólo es una filial de Comcast a través de Universal sino que también tiene participación de Viacom por distribuir películas de Paramount Pictures, Universal Studios y Sony Pictures. Del dictamen surge que United International Pictures B.V. tiene el 95% de participación en la sociedad.

En este caso, la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia descartó que hubiera una conducta exclusoria o *forclosure* por considerarse que Viacom participó en el año 2016 en un 20,48% en el mercado de la distribución. Se observó que habiendo habido 109 distribuidoras de películas, hubo 92 dedicadas específicamente al cine nacional, por lo que las productoras contaban con muchas posibilidades de distribución, más allá de UIP.

También se entendió que Telefé tenía una participación marginal en lo relativo a la producción cinematográfica y por ello se concluyó que ninguna distribuidora veía comprometida su permanencia en el mercado por no poder contar con la producción de películas de Telefé.

Finalmente es interesante la relación vertical identificada en el punto 64 del dictamen entre la producción cinematográfica y la distribución de películas para ser exhibidas en las salas de cine: “Al respecto, cabe considerar que el grupo comprador ya se encuentra integrado entre la distribución y la exhibición de películas en salas de cine en la República Argentina, y con la adquisición de Telefé como productora cinematográfica estaría integrándose a lo largo de toda la cadena de valor en el territorio nacional”.

En el dictamen - posiblemente por considerar que no existe posición dominante - no se analiza si esta integración en toda la cadena en la industria podría impactar en la exhibición, ya sea en el material exhibido en Showcase – pudiéndose beneficiarse con mejores condiciones para exhibir el material de UIP en perjuicio de otros cines competidores o priorizando la exhibición de dicho material antes que el de otras distribuidoras. Tampoco se analiza si la intermediación de Fandango podría también priorizar u otorgar algún tipo de exclusividad al material distribuido por UIP, favoreciendo especialmente la venta de *tickets* para Showcase lo que encuadraría según el inciso g) del art. 3 de la Ley 27.442 como práctica anticompetitiva siempre y cuando hubiera existido posición dominante y un perjuicio al interés económico general.

No se analizó la influencia de Fandango como intermediario en la venta de *tickets* y medio de información de cartelera que también ofrece información de cines que no están afiliados a la intermediaria ni venden *tickets* por sus canales. No obstante ello, tracciona el público de cines no vinculados a la plataforma de Fandango, incluso auspiciando avisos en Google. Desde la página de Fandango se puede advertir que las bandas de publicidad favorecen a empresas integradas verticalmente con UIP, a saber⁴⁴:

- entradas 2x1 que corresponden a Showcase exclusivamente y no a otras exhibidoras.

⁴⁴ Ver imagen de nota 15 disponible en la página 16 del presente trabajo.

- Película Dragon 3 de Dreamworks distribuída por Universal y adquirida por Comcast.

Podría tipificar como una práctica anticompetitiva si hubiera posición dominante, alguna cláusula de exclusividad o preferencia que cerrara el mercado aguas abajo como explicaré más adelante, afectando el interés económico general.

C. Dictamen Anexo IF 2018-09237559-APN-CNDC#MP del 2/3/2018 integrante de la Resolución de la Secretaría de Comercio del Ministerio de Producción Nº 2018-2450-APN-SECC#MP en el Expediente S01:0390017/2016 caratulado “Comcast Corporation y Dreamworks Animation SKG INC. s/ Notificación art. 8 de la ley 25.156 (CONC.1353)”

El dictamen analiza la concentración económica en el exterior notificada el 29/8/2016 mediante la cual Comcast Corporation adquirió el control exclusivo de Dreamworks Animation SKG, INC. Nuevamente surge que United International Pictures Argentina S.R.L. es un joint venture creado por Paramount Pictures y Universal para distribuir las películas de esos estudios. Dicha empresa se encuentra controlada en un 95% por United International Pictures B.V.

Identifica qué mercados relevantes surgen del licenciamiento de los derechos de un film, a saber: 1) cines, 2) entretenimiento para el hogar, 3) Video bajo demanda o streaming y 4) televisión abierta y paga.

En el punto 30 del dictamen se identifica como el canal más importante de distribución al cine y detalla algunas de las tareas que realiza un Distribuidor, a saber: estima el potencial comercial de la película, elige mejor fecha de lanzamiento, planifica y compra una campaña de medios locales, negocia alquileres y otros términos con los cines.

Si bien se vuelve a identificar una relación vertical en el punto 26 del dictamen entre la producción de películas y su distribución en cines, se descarta que ésta afecte la competencia ya sea en la producción de contenido como en la distribución en las salas.

En el punto 31 se analizan los efectos económicos, sosteniendo que los grandes estudios de Hollywood como Disney, Fox, Warner, Paramount y Universal se encuentran integrados verticalmente entre producción y distribución en cines, distribuyéndose Paramount

y Universal a través de UIP. Con respecto a la distribución de películas en cines se señala que las participaciones de mercado desde 2012 a 2016 en Argentina tuvieron una alta variabilidad y que la operación bajo análisis no afecta la competencia en la distribución.

En el presente análisis se omite señalar que el distribuidor también condiciona los precios de los *tickets* prohibiendo en muchos casos la aplicación de promociones de 2x1 u otro tipo de eventos promocionales como por ejemplo la Semana del Cine Argentino celebrada del 1 al 4 de octubre de 2018⁴⁵. Dichos descuentos impactan directamente en el monto de las regalías a cobrar por los licenciantes. Es importante entender que un derecho de los titulares de la propiedad intelectual es decidir cómo y a quién licenciar su material, determinando las condiciones durante el término en que se le concede el monopolio de explotación y que dicha exclusividad es reconocida legalmente para fomentar la creatividad, innovación y crecimiento económico. No obstante ello, también habrá que tener la cautela suficiente para no incurrir en la fijación de precios mínimos tal cual dispone el art. 3 inciso a) de la Ley 27.442 por ser una práctica anticompetitiva “fijar en forma directa o indirecta el precio de venta...”.

Cabría preguntarse si ello no se encuentra dentro de las previsiones del art. 5 y 6 inciso c) de la Ley 27.442 que describe qué se entiende por posición dominante. Ésta puede existir aún cuando sin ser única oferente puede determinar la viabilidad económica de un competidor participante en el mercado, en perjuicio de éstos, pudiendo también influir unilateralmente en la formación de precios o restringir el abastecimiento o demanda en el mercado y el grado en que sus competidores puedan contrarrestar dicho poder.

D. Dictamen 1120 del 6/4/2015 integrante de la Resolución de la Secretaría de Comercio del Ministerio de Producción N° 88/2015 en el Expediente S01:0349839/2011 caratulado “Hoyts General Cinema South America Inc. y Cinemark Argentina Holdings Inc. s/ Notificación art. 8 de la Ley N° 25.156 (conc.938)”

⁴⁵ Durante esta semana las películas nacionales se pudieron ver en las salas adheridas abonando un ticket de \$35. Años antes dicho evento había incluido toda la programación nacional e internacional generando una convocatoria a las salas de cine muy importante. Ver: <http://www.incaa.gov.ar/se-presento-la-semana-del-cine-argentino>

En este dictamen se analiza la concentración económica por la adquisición por parte de Cinemark Argentina del 100% de las acciones de la titular que explota los cines Hoyts en Argentina. Me resultó especialmente destacable la claridad con la que se describe el negocio cinematográfico en sus distintos segmentos producción, distribución y exhibición – por lo general sin respaldo contractual y con los usos y costumbres como fuente de derecho. Refleja la compleja dinámica de la actividad a la fecha del pronunciamiento. Asimismo, sirve como parámetro objetivo para evaluar cómo evolucionaron las condiciones de licenciamiento desde la fecha a la actualidad.

En su punto 131 del dictamen nuevamente se destaca que existe un grado importante de variabilidad de cada productora en la participación y facturación anual, brindándose como ejemplo que una productora puede realizar 3 películas un año y ninguna al año siguiente.

En el punto 140 y 141 se describe la contraprestación o la regalía que la exhibición paga a las distribuidoras. Señala que las *majors* cobran un 50% de recaudación neta durante las primeras dos semanas y un 55% para las películas más exitosas denominadas “*blockbusters*” o “*tanques*”. Aclara que esto ocurre una o dos veces al año. Luego explica que se suele cobrar un 45% durante la tercera semana, disminuyéndose la regalía al 35% para las semanas siguientes. Acertadamente aclara que son pocos los títulos que permanecen en cartelera 5 semanas o más, hecho que evolucionó bastante reduciendo cada vez más el tiempo en cartelera en cine. En la actualidad la tendencia es que las películas traccionen más público las primeras dos semanas, lo que por lo general impacta generando mayor rotación de material con menor tiempo en cartelera. Se explicita que las distribuidoras independientes y nacionales comienzan cobrando un 50% de regalía, reduciéndose en 5 puntos semanalmente hasta alcanzar un piso de 35% sobre la recaudación neta de impuestos y aranceles.

Lo valioso de este dictamen es cómo se define el mercado relevante, para luego analizar los niveles de concentración en el mercado para determinar el impacto de la operación en el mismo. La comisión consideró en el punto 227 que el mercado relevante geográfico de las salas se determinaba localmente, por la zona de influencia alrededor de cada complejo multipantalla. Afirma en el punto 221 que en concentraciones similares a nivel

internacional se determinó un radio de 5 o 6 km, o un tiempo de 20 minutos de conducción en vehículo para marcar el mercado geográfico relevante y en base a ello, la comisión determinó distintos criterios. Primero el zonal, luego la distancia alrededor de cada complejo para determinar las áreas geográficas de superposición de actividades.

Entre las zonas determinadas como un mercado se encuentra la zona Geográfico B que incluyó los siguientes cines: Arte Multiplex, Belgrano Multiplex, Cinema City, Cinemark DOT y Showcase Belgrano. Este abordaje podría aplicarse por analogía al caso de Fandango, pues al igual que los cines uno de los mercados relevantes en los que opera la intermediaria es la venta de *tickets* para las salas de cine.

También es interesante que se considera al cine como una opción de esparcimiento para los consumidores. Entre las opciones para ver películas, se distingue la reproducción casera en DVD o Blu Ray, TV por cable o satelital e Internet, concluyéndose que el cine es una actividad recreativa fuera del hogar con una tecnología considerablemente superior a la casera. Por no existir simultaneidad con el streaming a la fecha del dictamen, no se lo considera sustituto de la exhibición cinematográfica (puntos 177 y 178).

La operación de concentración se autorizó condicionada a una obligación de desinversión de un establecimiento y asumiendo obligaciones de conductas que exceden el marco de este trabajo. No obstante ello, señalaré algunas aristas del dictamen que sí aportan material de interés.

En el punto 207 y subsiguientes se señala la tendencia de ofrecer descuentos como estrategia comercial de las salas, circunstancia que influye considerablemente en el valor efectivamente pagado en la entrada de cine. En el punto 221 se asegura que la variable precio promedio no es una variable exclusivamente bajo control de la exhibición, sino también de los descuentos ofrecidos en conjunto con otras empresas, cantidad de espectadores que accedan a los mismos, y de la comunicación y promoción que las empresas involucradas hagan de los descuentos, por ejemplo Tarjeta 365. Llama la atención como no se considera aquí la voluntad de las distribuidoras que en los hechos condicionan con habitualidad la posibilidad de aplicar descuentos o promociones, como ya se explicó.

En varios puntos del dictamen distinguen las prestaciones o servicios que brinda un complejo multipantalla y uno tradicional que denominan unipantalla. Refieren al precio del *ticket*, calidad del complejo, tecnología, confort, estacionamiento, servicio de candy bar, servicio de venta de entradas anticipadas por teléfono u *online*. Lo cierto es que en la década del 90 los cines tradicionales eran radicalmente diferentes a los multipantalla. Al día de hoy y salvo raras excepciones, entiendo no existe más esta diferencia. El Cine Lorca al día de hoy es una rara excepción que llamativamente fue el ejemplo de cine tradicional que citaron a declarar para justificar la diferencia en el servicio entre los tipos de complejos. En la actualidad siguen existiendo dos cámaras empresarias y hasta dos convenios colectivos de trabajo con categorías de trabajo análogas, salarios unificados, hecho que desde mi perspectiva confirma que – salvo excepciones como podrían ser los Espacios INCAA, clubes o cines ambulantes – la mayoría de los complejos comerciales hoy tienen las características de complejos multipantallas y entiendo serían sustitutos en el tipo de servicio que brindan otras salas, exhibiendo también el mismo material como se señaló en el punto 190 del dictamen.

X. Mercados relevantes, participación y Teoría del Daño

Luego de analizados los antecedentes nacionales relevantes, me encontré con el desafío de determinar cuáles eran los mercados relevantes en la intermediación de Fandango. Pude identificar varios relacionados con la actividad cinematográfica en Argentina, algunos ya analizados en antecedentes resueltos por la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia y otros, nuevos mercados vinculados con lo digital y la acumulación de datos que no habían sido considerados en los antecedentes resueltos por la Comisión.

Los mercados relevantes identificados en la intermediación de Fandango en Argentina fueron:

A. Venta de *tickets* de cine

En el mercado de venta de *tickets* de cine, me pregunté si la venta *online* revestía otro mercado relevante o no. Consideré que la mayoría de las salas de cine dispone hoy de un

sistema de venta *online* y que son sustitutos y por ello opté por darle tratamiento como un único mercado de venta de *tickets* para cine.

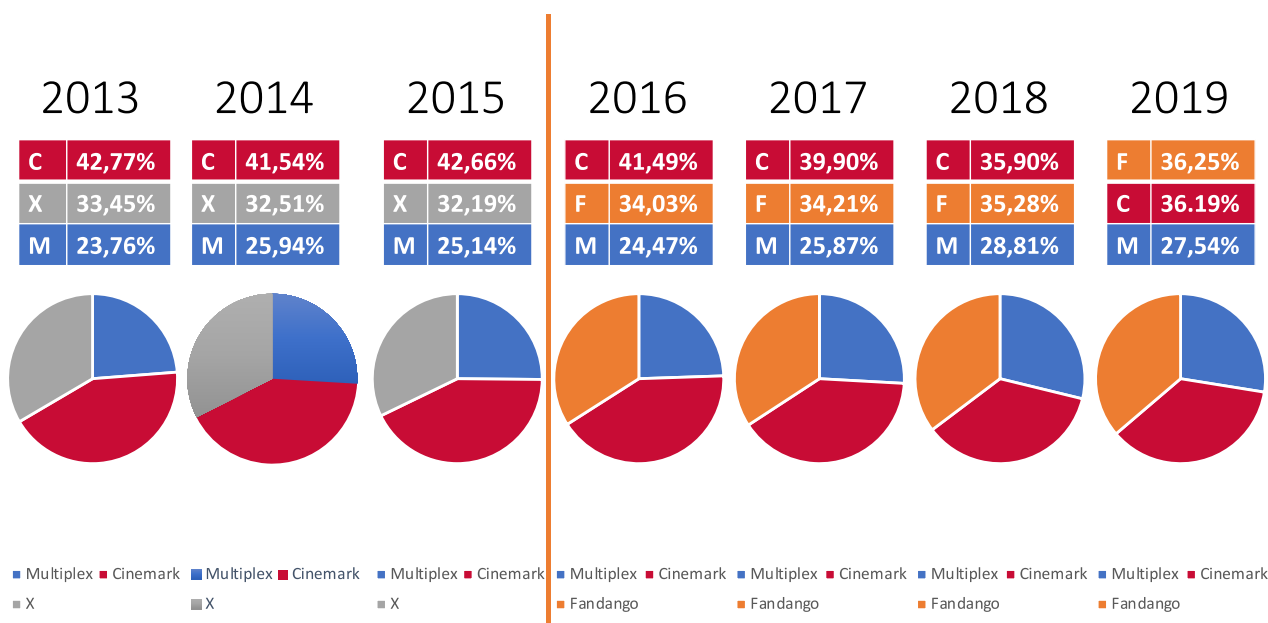
Luego pasé a identificar quiénes competirían con Fandango en este mercado. Identifiqué a las propias cadenas de cine que ofrecen sus plataformas de venta directa *online* o la venta desde la boletería en los establecimientos. Hoy un espectador que ya llegó al cine, puede optar por adquirir los *tickets* desde su móvil e imprimirlos sin recurrir a una boletería para ser atendido, por lo que diferenciar los mercados me resultó confuso.

Para determinar el mercado geográfico relevante, realicé dos ejercicios. El primero fue utilizar el mismo criterio tomado en la concentración de Cinemark y Hoyt's y tomé como ejemplo la sección geográfica B que incluyó establecimientos que contrataron con Fandango y otros que no.

Adjunto el cuadro con los resultados dónde tomé sin distinguir el canal de venta la totalidad de los *tickets* vendidos desde el 2013 al 23/11/2019 en la zona geográfica B de la Ciudad de Buenos Aires, todo ello según la fuente Ultracine.

23/11/19	Venta	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Arte Multiplex 5 salas	propio	\$90.402,07	\$168.871,97	\$199.920,34	\$267.685,43	\$321.651,95	\$466.691,97	\$571.229,09
Belgrano Multiplex 8 salas	propio	\$332.845,58 (6 salas)	\$387.655,23	\$571.709,36	\$665.052,93	\$792.872,13	1.085.730,93	\$1.574.360,58
Cinema City 6 salas	Fandango	\$160.610,91	\$190.924,48	\$232.212,90	\$274.636,28	\$294.868,94	368.277,60	\$497.623,70
Showcase Belgrano	Fandango	\$435.231,40	\$506.541,77	\$755.593,54	\$1.022.364,52	\$1.178.502,49	\$1.532.542,32	\$2.326.589,52
Hoyts Dot 10 salas	Cinefan	\$761.682,43	\$891.271,78	\$1.309.120,61	\$1.581.332,69	\$1.718.631,69	\$1.934.366,51	2.819.026,15

Asimismo, realicé un gráfico con las participaciones de Cinemark, Fandango y otros cines para poder evaluar el porcentaje de influencia en el mercado y la evolución que tuvo desde 2013 al 2019.



Se advierte que recién en 2016 Fandango comenzó a operar en Argentina y si bien durante 2016 vendía *tickets* para la cadena Multiplex – hecho que no reflejó en los gráficos - desde 2017 a 2019 la participación en el mercado de venta de *tickets* en el área geográfica determinada varía de 34,21% al 36,25%.

El segundo ejercicio que hice, fue tomar como mercado relevante a toda la Ciudad de Buenos Aires y el resultado de participación en la venta de las salas arrojó una participación similar a saber: Cinemark 43,69%, Complejos con acuerdo con Fandango a esa fecha (Village hoy Cinépolis, NAI, Atlas y Cinema City) 34,13% y otros con sistema de ventas propios el 22,16%.

Con respecto a las barreras de entrada al mercado de la exhibición, hay un antecedente de una opinión consultiva elevada a la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia en virtud de una operación de celebración de un contrato de concesión. El Dictamen 1400 del 30/11/2016 integrante de la Resolución de la Secretaría de Comercio del Ministerio de Producción N° 2016- 417-E-APN-SECC#MP en el Expediente S01:24512/2015 caratulado “Hoyts General Cinema de Argentina S.A. s/ Consulta interpretación ley 25.156 (OPI. 259)” identifica los pasos necesarios para abrir una sala de cine a saber: 1) celebrar un contrato de concesión o alquiler del establecimiento; 2) reacondicionar el lugar e instalar equipamiento para adecuar las instalaciones a la explotación; 3) Se señala en el punto 19 del dictamen que “los costos derivados de la puesta en funcionamiento de un nuevo complejo

cinematográfico bajo la marca “Hoyt’s Cines”, sumado al monto al cual se celebra el contrato de concesión, justifican la necesidad de prologar la duración de este contrato por un tiempo que permita generar los flujos de ventas y ganancias que logren amortizar la inversión total y

4) El plazo del contrato pactado era de 120 meses, es decir 10 años. De lo expuesto se desprende un parámetro objetivo sobre la barrera de ingreso al mercado de la exhibición.

La *Federal Trade Commission* el 12 de junio de 2019 coordinó un workshop sobre venta *online* de *tickets*⁴⁶ con foco en la protección del consumidor, pero donde se resaltó que la competencia distorsionada por prácticas anticompetitivas en el mercado de *tickets online*, afectaba directamente a los consumidores. Se destacó que los principales reclamos al comprar *tickets online* eran las altas comisiones pagadas, el no tener claro cuál era el verdadero costo de la intermediación, no tener precisión ni transparencia en cuánto a las comisiones cobradas, la dificultad de comprar *tickets* ante eventos muy demandados (especialmente deportivos o recitales), la participación de bots, acuerdos de preventa con tarjetas, reventas, entre otros. Finalmente se habló sobre *smart ticketing* o el marketing y venta direccionada y personalizada según los gustos del consumidor basado en la información previa, hecho que sirve como ejemplo para dimensionar el valor que hoy tiene la big data y su alcance.

Entiendo que Fandango en Argentina no podría incrementar las comisiones cobradas sin evitar que los consumidores migren a un sustituto, como podría ser CineFan o los sistemas de venta de cada sala o incentivando el surgimiento de un nuevo intermediario. No obstante ello, resalto dos hechos que entiendo importante destacar por el efecto a futuro que poseen. El primero, preguntarse qué potencial tiene Fandango para ser sustituido una vez que alcance el efecto de red tal cual se discute con Facebook, Google o Amazon. El segundo lugar, destacar que Cinemark está afiliada a Fandango en los siguientes países latinoamericanos a saber: Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá y Perú. Es decir que en todos los países que opera Cinemark o Hoyt’s lo hace a través de Fandango, salvo en Argentina.

⁴⁶ <https://www.ftc.gov/news-events/audio-video/video/online-event-tickets-workshop-ftc-workshop-about-online-ticket-sales>

B. Información de contenido relacionado con películas y su programación

La información relacionada con las películas y su programación la brindan no sólo las mismas salas que exhiben las películas sino también: A) diarios que publican la cartelera de los cines zonales. B) Portales *online* como Cines Argentinos⁴⁷ que ofrecen información de las películas y la cartelera. C) Otros Cines que ofrece información y crítica sobre estrenos⁴⁸.

Por ello, descarté que la participación de Fandango pudiera ser superior a la analizada en el mercado de venta de *tickets*, pues además de las mismas salas, se agregarían también varios diarios y webs como sustitutos. Descarté por ello que Fandango pueda tener posición dominante en este mercado.

Aún así, aprovechando la posición dominante en otro mercado, tal cual se resolvió en el caso de Google Shopping en Europa, podría distorsionarse el funcionamiento en este mercado priorizando determinado tipo de información sobre complejos adheridos o películas de distribuidoras con las que exista una relación vertical. En el caso referido, se entendió que existía abuso de la posición dominante de Google en los servicios de búsqueda al posicionar y visualizar más favorablemente su servicio de compras que los de la competencia, desviando flujos de tráfico de los servicios de compras de la competencia. Se resolvió que Google tenía efectos potenciales contrarios a la competencia, pudiendo incrementar comisiones y desalentar la innovación⁴⁹.

C. Publicidad digital de películas exhibidas en cine

Me resultó muy interesante analizar este mercado, pues Fandango ofrece una propuesta de valor para los distribuidores que son los encargados de publicitar y comercializar los films. Según la web de Fandango en Latinoamérica⁵⁰, ofrecen a la distribución: “Publicitar películas en Fandango es altamente efectivo. A diferencia de otros medios, nuestro negocio es el cine. No hay mejor sitio para dar a conocer una película que aquel donde se puedan

⁴⁷ <https://www.cinesargentinos.com.ar/cartelera/>

⁴⁸ https://www.otroscines.com/proximos_estrenos

⁴⁹ Asunto AT.39740 Búsqueda Google Shopping de fecha 27/6/2017 resuelto por la Comisión Europea. Ver: https://ec.europa.eu/competition/elojade/isef/case_details.cfm?proc_code=1_39740

⁵⁰ Link disponible al 25/11/2019. Ver: <https://www.fandango.lat/ar/distribuidores>

comprar entradas. Ponemos a tu disposición herramientas de inteligencia de negocio de la industria del cine que ningún otro sitio puede ofrecer”.

Entiendo que los sustitutos en este mercado serían otras distribuidoras de cine que realicen sus propias campañas publicitarias *online*, ya sea pagando avisos en Google, Youtube, etc.

Consideré importante la integración vertical de Fandango y UIP, también la integración vertical de UIP y Showcase y finalmente el acuerdo publicitario celebrado entre Disney y Fandango desde enero de 2019. Todo ello, pues la representatividad en el mercado de distribución de UIP y Disney es muy alta. Adjunto a los fines de visualizarlo un cuadro del que surge que la participación en la distribución en la venta de entradas de cine, todo ello utilizando como fuente de información, la publicación de Ultracine al 22/11/2019.

Del cuadro surge que UIP tuvo una participación del 40,41% en 2015, del 20,34% en 2016, 35,52% en 2017, 32,30% en 2018 y 55,04% en 2019. La integración vertical de Comcast con UIP y Fandango hace que la participación de UIP en la distribución también tenga incidencia en el mercado de la exhibición o venta de *tickets* en las salas es decir, aguas abajo. Si además de la participación de UIP contemplamos que: 1) desde 2019 Disney y Fandango celebraron un acuerdo publicitario, y 2) la concentración de Disney y Fox; la influencia de Fandango en este mercado podría incrementarse de 55,04% a 77,54%.

	DISTRIB	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
COMCAST	UIP	26,81	30,54	18,07	40,41	20,34	35,52	32,3	55,04
DISNEY	Disney	21,21	27,32	23,84	23,64	34,54	27,21	32,1	18,80
	Fox	17,45	12,61	18,64	15,11	18,78	9,97	13,77	3,70
WARNER	Warner	13,49	11,97	18,28	8,98	17,26	17,06	12,78	14,77
Otros		21,04	17,56	21,17	11,86	9,08	10,24	9,05	7,69

Podría considerarse así que existe posición dominante de Fandango en el mercado de publicidad digital de las películas. Influirán también otros criterios como el tiempo prolongado de esta condición o también la poca capacidad de competidores para contrarrestar su poder, tal cual lo dispone el art. 6 de la ley 27.442 y obviamente que exista afectación del interés económico general.

Me pregunto cuán sencillo sería para un posible sustituto de Fandango obtener la autorización de UIP o Disney para poder utilizar sus films con fines publicitarios. Dicha autorización pareciera ser la primera barrera de entrada para sustituir a este intermediario. Luego cabría analizar la cantidad de cines contratantes y espectadores usuarios para determinar el efecto de red alcanzado.

En cuanto a la teoría del daño, entiendo que podría existir un efecto exclusorio y anticompetitivo con alguna cláusula de exclusividad ya sea con relación a la publicidad que hace Showcase en la web de Fandango. Si alguna de las empresas con posición dominante firmara un contrato de exclusividad con uno de los minoristas aguas abajo – ya sean cines o distribuidoras - podría obstaculizar tanto la permanencia de algún cine o distribuidora, eliminando el acceso a competidores, todo ello de acuerdo a lo establecido en el art. 3 inciso g) de la ley 27.442. De acuerdo con ICN (*International Competition Network*) el foreclosure debería superar el 50% del mercado para levantar preocupaciones de competencia, circunstancia que habría que medir correctamente para comprender el efecto y determinar si es efectivamente anticompetitiva.

El antecedente de la Comisión Europea que multa a Google por prácticas abusivas en publicidad, *release* del 19 de marzo de 2019, caso 40411 denominado *Google Search (adSense)*⁵¹, señala varias prácticas abusivas por parte de Google. En una primera etapa había cláusulas de exclusividad que prohibían contractualmente que sus competidores pagaran y por ende aparecieran en los *adverts*. Por ejemplo Microsoft y Yahoo no podían publicitar servicios en Google. Esto no les permitió a competidores crecer y poder competir con Google. También prohibía directamente en las páginas dónde Google pagaba espacios

⁵¹ AT 40411 Google Search (adSense) European Commission. Press release del 20/3/2019. Ver: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_19_1770

de publicidad que los dueños de webs colocaran *adverts* de competidores. En una segunda etapa había cláusulas de ubicaciones preferenciales. Permitía a los sitios webs publicitar con competidores de Google pero le reservaba a Google el mejor lugar, cantidad mínima de *adverts*. También incluyó cláusulas que exigían conformidad escrita de Google antes de hacer cambios.

Ante la disrupción audiovisual actual, se comienzan a ver films como Roma de Alfonso Cuarón o *The Irishman* de Martín Scorsese que se estrenan casi en simultáneo en el canal de cines y *streaming* sin respetar la llamada ventana de exhibición (plazo de exclusividad para explotar el film en las salas de cine). También las distribuidoras cinematográficas lanzan sus propias plataformas de streaming como Disney+. ¿Podrán considerarse cláusulas abusivas o atadas que afectarán la competencia si un distribuidor con una posición dominante obliga a un exhibidor a aceptar la exhibición en cine en simultáneo con la exhibición en streaming? Entiendo que sí.

D. Descuentos, beneficios para espectadores

En este mercado nuevamente existen varios sustitutos dentro de los cuales puedo destacar los mismos cines como CineFan de Cinemark, Cines Multiplex, Atlas Cines o Cinemacenter. También podrían incluirse diferentes tarjetas de crédito que ofrecen descuentos para espectadores en determinados días, Club La Nación, Clarín 365, Club Personal, Club Movistar, Tarjeta Cencosud entre otras y dependiendo de cada cadena de cines⁵².

Por lo expuesto, la participación de Fandango en este mercado no tiene un relevancia considerable como para afectar la sana competencia. No obstante ello, señalo cómo se modificó el porcentaje de regalía cobrado según el dictamen identificado con el punto D) de la página 54 de este trabajo al resolverse la concentración de Cinemark y Hoyt's. En 2011 se cobraba el 55% excepcionalmente una o dos veces al año con los blockbusters y durante las

⁵² Ver links disponibles al 24/11/2019: <https://www.multiplex.com.ar/promociones/> o <https://www.cinemacenter.com.ar/beneficios#contenido> o <https://www.cinemarkhoyts.com.ar/promociones> o <https://www.atlascines.com/#!/promociones>

primeras dos semanas. En 2019 por ejemplo, varias salas debieron abonar el 55% de regalías por más de dos semanas al exhibir Toy Story, Avengers o El rey león, lo que marcaría un mayor poder de ciertas distribuidoras por sobre parte de la exhibición.

También habría que evaluar el efecto económico general de la prohibición de aplicar promociones 2x1 en los consumidores para determinar si podrían ser conductas anticompetitivas por correr la curva de la oferta para arriba, reducir cantidades y aumentar el precio del *ticket*. Otro ejemplo sería que en el año 2017 Warner no permitió incluir la película “IT” en la Semana del Cine Nacional donde se pactaba una entrada general al cine muy económica para fomentar la concurrencia. Por el contrario, por ejemplo Lucrecia Martel terminó aceptando participar del evento promocional justo en la semana de estreno de Zama, distribuida por Buenavista International. Debido a ello, el evento se limitó sólo a películas nacionales y no a todo el material exhibido en salas como se había celebrado años antes.

Este evento podría ser un parámetro interesante para medir el impacto económico general y la gran afluencia de espectadores que generó la disminución del valor de los *tickets*⁵³.

E. Advertising intermediation o red que nuclea distribuidores, cines de diferentes cadenas, espectadores y anunciantes

Esta sería la mejor descripción de Fandango como *multisided platform*. No encuentro sustitutos con el mismo alcance para todos los segmentos al menos en Argentina. El diferencial de Fandango es el vínculo con las distribuidoras, la cantidad de clientes espectadores que ya usan su servicio, los cines con los que contrataron y para los que vende *tickets*, el peso a nivel internacional y el verdadero potencial de generar el efecto red en Argentina como ya alcanzó en otros mercados internacionales.

CineFan podría ser un sustituto en la propuesta de valor que ofrece para los espectadores, pero limitada sólo a los cines de Cinemark. Esto hace que sea menos atractiva

⁵³ <https://www.otroscines.com/nota-12597-balance-positivo-para-la-semana-del-cine-argentino>

para espectadores y también para anunciantes (pues se limita sólo al segmento de clientes de dicha cadena).

Encontré un posible competidor de Fandango denominado Powster, que también es un intermediario entre las distribuidoras y las salas de cine. Ofrece información de cartelera de las salas y de las películas incluyendo varios *trailers*. Para Argentina al 25/11/2019 ofrecía sólo la posibilidad de comprar *tickets* para películas distribuidas por UIP y Warner, aunque en el extranjero incluye también películas de Disney y en su web informa que la plataforma es usada por los 6 estudios *majors* y 70 distribuidoras independientes.

No obstante ello, no tiene la presencia digital que posee Fandango ni logró aún ser tan conocido entre los espectadores al menos localmente. Me interesó destacarlo como sustituto pues su intermediación pareciera ser más neutral en cuanto a la elección de las salas de cine. En lugar de priorizar algunas cadenas de cine determinadas, abre el abanico de salas en un mapa. Lista las salas y vincula al espectador al clickear en el cine directamente con la página de venta web de cada sala según su elección.

F. Data acumulada por la venta de *tickets* de cine

Powster también refiere al gran valor de medir la data, obtenerla en tiempo real, ofrecer data analytics y pareciera ser un sustituto de Fandango en lo que refiere a data relacionada con la venta de *tickets* de cine. No pareciera estar disponible con respecto a todas las películas distribuidas en las salas en Argentina.

En cuanto a la acumulación de data, Fandango cuenta con gran ventaja en relación a las distintas salas de cine que también puedan recolectar la data de sus clientes y ventas. La intermediaria no se limita a una cadena en particular ni a los clientes habituales.

Fandango obtiene data de clientes de diferentes cadenas de cine, lo que la hará más completa y representativa del mercado cinematográfico en Argentina en general, siendo por ende mucho más valiosa para efectuar análisis, predicciones y comparaciones, pudiendo obtener con la aplicación de inteligencia artificial, mejores resultados.

Ultracine sería un competidor de parte de la data obtenida, pues recibe e informa diariamente las cifras de la venta de *tickets* de los cines, discriminando películas, etc. Entiendo

que también funcionarían como sustitutos Film Affinity⁵⁴ y Comscore⁵⁵. No obstante ello, la data que obtienen en algunos casos como Ultracine se limitan a las cifras de ingreso discriminando película y sala, sin identificar el perfil del comprador, cuántas entradas compró, a qué hora elige ir al cine, la frecuencia con la que compra, etc.

XI. Intermediación digital y concertación de conductas

A. Características del mercado cinematográfico

El mercado cinematográfico tiene su complejidad y tiende a la concentración a nivel mundial. La Comisión Nacional de Defensa de la Competencia ya intervino en fusiones horizontales por ejemplo la de Disney y Fox a nivel de la distribución o Cinemark y Hoyts a nivel exhibición. Internacionalmente existieron fusiones verticales como la de ATT & Time Warner y para determinar si la estructura del mercado cinematográfico facilita la colusión entre competidores, analizaré si existen algunos de los elementos característicos, a saber:

1. Pocos vendedores

La distribución en el mercado cinematográfico tiene el rol de proveedor del material exhibido licenciado para su proyección. Del cuadro de la página 61 del presente trabajo, surge que el mercado es un oligopolio, pues existiría interacción e interdependencia estratégica entre las distribuidoras denominadas *majors* norteamericanas. Si bien a 2019 el Registro Público de la Actividad Cinematográfica del INCAA, tenía 62 distribuidoras registradas, no todo ese material llega necesariamente a las salas de cines. Más del 90% de lo exhibido en 2019 corresponde sólo tres empresas (considerando ya operada la concentración económica de Disney y Fox).

⁵⁴ https://www.filmaffinity.com/ar/cat_new_th_ar.html

⁵⁵ <https://www.comscore.com/Products/Movies-Reporting-and-Analytics>

2. Muchos compradores

Si asemejo la figura del comprador a la de los cines licenciarios de las películas, existen 276 exhibidores registrados en el Registro Público de la Actividad Cinematográfica el INCAA al 29/11/2019⁵⁶. No todos son titulares de establecimientos o salas de cine, pues existen registrados clubes, universidades, exhibidores ambulantes entre otros. Fandango señala que existen 8 empresas afiliadas al mes de noviembre 2019 y 111 cines no afiliados lo que confirma que en el mercado existen muchos compradores.

3. Con barreras a la entrada

Si no existieran barreras a la entrada y las empresas con posición dominante se cartelizaran y subieran los precios, también fomentarían el surgimiento de nuevos sustitutos para aprovecharse de la recta supracompetitiva, por ello es importante la existencia de barreras a la entrada.

En el caso en cuestión, la barrera de entrada para ser un distribuidor dentro de los *top 3* requiere de una marca reconocida, talento, saber gestionar correctamente los intangibles creados para protegerlos y explotarlos correctamente, continuar innovando y creando nuevo material cinematográfico, *merchandising*, etc.

La historia marca que no alcanza con un buen film sino que exige una marca reconocida, una carrera de *blockbusters* para consolidarse como una *major*. Esto, desde mi perspectiva, sería una alta barrera de entrada para lograr sustituir una distribuidora de la envergadura de una *major*, que no sólo vende por la calidad de su material, sino por el posicionamiento que logró durante años de sus marcas que – de por sí – ya son garantía de calidad.

4. Cross oldership o accionistas cruzados en las empresas

En ese caso por ejemplo de UIP es un joint venture de Comcast y Viacom.

⁵⁶ http://fiscalizacion.incaa.gov.ar/index_registro_padron.php?pagina=6&q_registros=276&actividad_id=20

5. Contactos multimercados

El alcance de la distribución cinematográfica que lidera la taquilla de los cines tiene gran presencia internacional lo que reafirma que las distribuidoras compiten al mismo tiempo en diferentes países. Lo mismo ocurre con Fandango y también con cadenas internacionales como Cinemark.

6. Tamaño de las empresas

Las empresas que tienden a caracterizarse son de tamaño relativamente parecido, circunstancia que entiendo en el caso de referencia podría llegar a darse al menos en el mercado argentino actual entre UIP y Disney por ejemplo.

B. Canales de intercambio de información

La Comisión Nacional de Defensa de la Competencia informa que uno de los principales ámbitos dónde se intercambia información entre empresas que conforman un cartel es en Asociaciones o Cámaras Empresarias. La sanción aplicada en 2005 a la Asociación de Fabricantes de Cemento Portland y las empresas viales que se cartelizaron con la obra pública es un buen ejemplo.

También puede intercambiarse información dentro de Asociaciones o Colegios profesionales. La conducta 880 S01: Expediente 0060577/2003 resuelta el 28/11/2013 en los autos caratulados "Asociación de Anestesia, Analgesia y reanimación de Buenos Aires s/ infracción ley 25.156 (C.880)" donde se declaró responsable a la Asociación profesional por las prácticas abusivas dispuestas por el art. 1 y 2 incisos a), f) I y II de la ley 25.156, es un ejemplo donde se resolvió que existía afectación del interés económico general.

Leyendo la Guía sobre Defensa de la Competencia para Asociaciones y Cámaras empresariales y Colegios y Asociaciones profesionales elaborada por la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia en el mes de diciembre de 2018 me llamaron la atención algunas coincidencias que podían existir entre Fandango como intermediaria digital y el rol que cumplían las cámaras, asociaciones o colegios profesionales.

Me pregunté si las nuevas tecnologías no podrían reemplazar el canal de intercambio de información para facilitar la colusión o acuerdos concertados de manera más segura y ágil. La *Organisation for Economic Co-operation and Development* conocida como OCDE realizó un *paper* interesante en el mes de abril 2018 dónde se analiza el impacto de la tecnología del *blockchain* en cuestiones de Defensa de la Competencia⁵⁷. El *blockchain* trajo la bandera de la descentralización del control, transparencia, trazabilidad, y eficiencia al reducir costos de intermediación. Pero también puede tener otro tipo de propósito en el caso de *blockchains* no públicos, limitando la transparencia sólo a aquellos que tengan la llave para acceder al mismo, por ejemplo las empresas que acuerdan conductas.

El informe confirma que esta tecnología trae oportunidades para lograr mejor control o programas de *compliance* y también desafíos para las agencias o comisiones que tutelan la competencia. En cuanto al potencial como canal para intercambiar información, se señala que la posibilidad que competidores en un mercado compartan un *bolckchain* centralizado, potencialmente serviría también para identificar desviaciones a un acuerdo de una empresa cartelizada. Los desvíos podrían sancionarse directamente con el uso de *smart contracts* y facilitaría el trabajo de identificar los términos del acuerdo, si fue por precio o cuota de mercado. También permitiría la coordinación tácita en mercados oligopólicos, sin necesidad de que exista un acuerdo o contrato.

C. Potencial de la intermediaria digital para compartir información

Cotejando la Guía sobre Defensa de la Competencia para Asociaciones y Cámaras empresariales y Colegios y Asociaciones con el tipo de intermediación digital que ofrece Fandango encontré en común los siguientes puntos.

El intermediario digital cuenta con los dos elementos principales necesarios para estar alcanzado por la Ley de Defensa de la Competencia argentina. Tiene la personería y estructura corporativa independiente a la de las partes contratantes, ya sean distribuidoras o

⁵⁷ OECD, Blockchain Technology and Competition Policy – Issues paper by the Secretariat del 8/6/2018.

cines. También cuenta con el elemento funcional, pues su actividad tiene impacto directo en la venta de *tickets* de cine.

La prestación del servicio de venta de *tickets* brinda información sensible tanto del mercado de la distribución como de la exhibición pues se pueden conocer los precios de los *tickets* vendidos, los diferentes valores de acuerdo a las funciones, material, promociones vigentes con terceros en cada establecimiento u otros beneficios. También la cantidad de *tickets* vendidos para cada función y complejo, valor del *ticket* promedio de cada establecimiento o para cada película. Por otro lado, se obtiene data del comprador espectador, perfil del mismo, identificación del tipo de film que consume, con cuántas personas suele concurrir al cine, frecuencia de sus visitas, monto de dinero y hasta en algunos casos de intermediación se puede obtener la información exacta del consumo en el Candy Bar.

Las Distribuidoras tienen amplias facultades tal cual lo relacioné en la página 52 del presente, en relación al expediente caratulado “Comcast Corporation y Dreamworks Animation SKG INC. s/ Notificación art. 8 de la ley 25.156 (CONC.1353)”. Disponen el porcentaje de regalía a cobrar a los cines semanalmente y pueden limitar la posibilidad de aplicar promociones, circunstancia que en ambos casos impacta directamente en el monto del *ticket* abonado por el consumidor y podría afectar el interés económico general. Existe un antecedente de la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia Dictamen 94 del 7/11/2017 receptado en el Expediente N.º S01:0057194/2013, caratulado “Colegio de Farmacéuticos de Tucumán s/ Infracción Ley 25.156 (C. 1462)”, donde se sancionó al Colegio de Farmacéuticos por limitar y restringir la competencia del mercado de venta de medicamentos y perfumería en Tucumán entre otras circunstancias a través de prohibiciones o limitaciones de descuentos que afectaron el interés económico general.

Centrándome en la intermediación en la industria cinematográfica, identifiqué elementos o información valiosa que podría coordinarse o ser de interés para un cartel, que detallo a continuación:

- Fecha de estreno de un film. La vida de una película en la pantalla de los cines tiene un plazo de exhibición que se puede – en principio – proyectar de acuerdo al tipo de material, campaña publicitaria, etc. Existen excepciones, como sería el caso de El Guasón de Warner.

El film sorprendió con una gran concurrencia que hizo que se mantuviera en cartelera más semanas que las estimadas. En este sentido, las distribuidoras podrían repartir las fechas de estrenos evitando la competencia del material en las mismas semanas cinematográficas, impactando en el *market share*. Entiendo dudoso que dicho acuerdo pudiera afectar el interés económico general, pues en realidad favorece también a los cines y a la industria distribuyendo los lanzamientos del material durante todo el año.

- Porcentaje de regalía a cobrar en la semana del estreno y cómo se disminuirá el mismo en las semanas subsiguientes. Si bien el dictamen que analiza la compra de Hoyt's aborda cuales eran las costumbres a dicha fecha, este porcentaje es variable de acuerdo a la distribuidora, el cine y el tipo de material exhibido.

- Porcentaje de regalía cobrado a diferentes circuitos de exhibición.
- Restricción para aplicar descuentos o promociones que reducirían el monto de la regalía a cobrar. La prohibición a aplicar promociones de 2x1 o descuentos en las primeras semanas de exhibición de *blockbusters* es una práctica habitual en la industria y podría asemejarse con la facultad de fijar precios mínimos o condiciones de venta.

- Conocer con qué material fílmico comparten cartelera en las salas. En muchas oportunidades las distribuidoras exigen una cantidad de exhibiciones diarias o la exclusividad en la pantalla de cine. Esta circunstancia podría perjudicar a salas con pocas pantallas de cine y también a los espectadores que pasan a tener una oferta menor de material, naturalmente también a otras distribuidoras con menor *market share*.

- El medio digital pone a disposición información presente, en tiempo real y de modo instantánea. También informes históricos y con periodicidad diaria como los que ya hace años ofrece Comscore.

- Al operar la intermediaria bajo estudio también en el mercado de la publicidad digital, permitiría que las distribuidoras que compiten, comparar estrategias de marketing o comerciales, pudiendo afectar la competencia al regular la inversión en publicidad.

- La intermediaria digital no es una asociación profesional o cámara empresaria por lo que no participa de programas de información estadística compartiendo la data recopilada

como por ejemplo el INCAA. La información recopilada por Fandango sin duda es uno de los mayores activos que posee y no está accesible por igual para adheridos o no adheridos a la intermediación digital de Fandango.

- El potencial de controlar las negativas de exhibir cierto material cinematográfico.
- La intermediaria digital no es imparcial de acuerdo a lo ya evaluado y podría tener cláusulas discriminatorias, de exclusividad o espacios preferenciales de publicidad como ya se analizó.

Habrá que evaluar puntilosamente el efecto que cada variable pueda generar en el mercado y si afecta el interés económico general para determinar si es ilícita.

Históricamente la Defensa de la Competencia buscaba la protección de los pequeños actores y democratizar la economía. En la actualidad se busca la maximización del consumidor, es decir, mejorar el bienestar de los consumidores, todo ello con fundamento art. 42 de nuestra Carta Magna que dispone la obligación de promover la libre competencia y luchar contra monopolios.

XII. Conclusiones tercera parte

En primer lugar destaco cómo leer los dictámenes de la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia me iluminó con información que se desconoce en Argentina, confirmando mi hipótesis como la falta de neutralidad del intermediario. Hasta leer dicha información, sólo podía inducir la falta de neutralidad de Fandango de las prestaciones que ofrecía a cada segmento, el incumplimiento marcario y/o la promoción que hacía para determinadas empresas. Recién pude confirmarlo al comprender a qué grupo económico pertenecía y las relaciones verticales existentes en la industria.

De todo lo expuesto, concluí que la industria audiovisual es un terreno fértil para la Defensa de la Competencia con una tendencia a la concentración, relaciones verticales y numerables antecedentes nacionales e internacionales de relevancia.

Su dinámica es ágil y en Argentina se basa mayormente en los usos y costumbres que cambian e instan a las partes a adaptarse. Habrá que estar especialmente alerta ante la actual disrupción audiovisual provocada por la tecnología y profundizada por el COVID-19. Hoy se

debilitaron los intermediarios que no agregan valor, crece el poder de los titulares de las obras y además pueden vincularse directamente con los consumidores a través de plataformas propias como Disney+.

La disrupción alcanzó también las relaciones de poder que reinaron durante años en la industria, lo que posiblemente termine modificando la ventanas de exhibición exclusiva de los cines, introduciendo nuevos actores y mercados con intermediarios digitales, publicidad digital, material que se exhiba en simultáneo en salas y streaming, recopilación de datos y próximamente el 5G que brindará mayor acceso a internet y al streaming generando aún más disrupción.

Es importante recordar que el fundamento económico y constitucional actual de la Defensa de la Competencia es luchar contra los monopolios para maximizar el bienestar del consumidor. Que su rol no es tutelar a los competidores débiles que no puedan resistirla, quienes naturalmente se perderán en el camino. Por el contrario, busca velar por que las posiciones dominantes no atenúen la innovación o tengan efectos exclusorios impidiendo la entrada de nuevos competidores, pudiendo también distinguir cuándo los efectos son lesivos de la competencia por afectar a los consumidores y cuándo se justificarán por generar eficiencia en las ganancias con reducción de costos que permitan ofrecer bienes o servicios a menor precio.

Finalmente también abre una agenda de temas que podrán enriquecer a toda la industria cinematográfica y que en nuestro país aún son conocidos y dominados por pocos. La educación despejará fantasmas a aquellos que creen que la Ley de Defensa de Competencia es una herramienta más que fomenta o protegerá a los competidores débiles de las empresas con posición monopólica u oligopólica. Por el contrario, tiene el foco puesto en beneficiar al consumidor, promover la competencia y con ella la innovación.

Parte 4: Propuesta de innovación

XIII. Necesidades insatisfechas

Desde años y me animaría a decir que décadas, uno de los problemas de la industria cinematográfica argentina es la gran cantidad de material y la poca cantidad de pantallas o canales donde exhibirlo. Un sector cuestiona fuertemente la política de las salas de cine, señalando que exhiben sólo material con salida comercial, mayormente películas de origen estadounidense, dejando afuera el material independiente que explican precisa estar en cartelera varias semanas para lograr traccionar público con la recomendación “boca en boca” de los espectadores.

Del otro lado, están las salas cinematográficas que precisan cautivar a sus espectadores y acercarlos a sus salas para hacer la actividad sustentable. Hoy deben convencer a los espectadores que volver al cine es seguro pese al temor que instaló el COVID-19. Además tiene el desafío de superar las propuestas de las plataformas de streaming. Deben realizar grandes inversiones en su equipamiento y tecnología para ofrecer una experiencia superadora al ver cine en los hogares. Afrontan una excesiva carga tributaria para la actividad, altos costos laborales y disputas gremiales aún durante la cuarentena y sin tener ningún tipo de previsibilidad de recuperación para la actividad o ingreso. También enfrentan duras negociaciones con las distribuidoras cinematográficas para establecer los porcentajes de regalías o fechas de estreno.

En paralelo existen espacios de exhibición subsidiados por el Estado que debieran dedicarse a promover nuestra cultura nacional, visibilizar nuevos talentos aún desconocidos brindando la oportunidad de proyectar su material a la gran cantidad de estudiantes de cine, estrenando su material en todo el país y permitiendo a la sociedad encontrar en dichos establecimientos subsidiados una oferta de cultura independiente que de no tener apoyo estatal nunca podría sostenerse en un cine comercial. Sin embargo esto no ocurre y terminan pasando material norteamericano argumentando que “eso es lo que solicita ver el público⁵⁸”. En las

⁵⁸ Los exhibidores cuestionan la política de los Espacios INCAA. Publicado en Otros Cines con fecha 18/6/2016. Ver: <http://www.otroscines.com/nota?idnota=11055>

últimas vacaciones invernales con actividad cinematográfica (durante 2019) la provincia de Córdoba se caracterizó por que en varios Puntos Digitales dependientes directamente del Ministerio de Modernización, exhibieron de modo ilegal copias de “Toy Story 4” o “Dumbo”. ¿No debieran estos espacios que fueron equipados y sostenidos por el Estado dedicarse a fomentar el material independiente?⁵⁹.

Me pregunto entonces quiénes en la industria audiovisual están analizando cómo mejorar la misma. Preguntándose por ejemplo, si la intermediación propuesta por Fandango podría utilizarse para ello. ¿No podrían los cines, los productores, los directores, las distribuidoras y el Estado pensar en la posibilidad de ampliar los programas solidarios que tienen para jubilados o escuelas y organizar funciones solidarias para hacer accesible la experiencia de ir al cine a aquellos que no pueden costearlo? Debemos recordar que una obra audiovisual es también una fuente de educación no formal y en este sentido destaco el programa que desarrolla la Fundación DAC denominado “El cine argentino va a las escuelas”⁶⁰.

⁵⁹ <https://cultura.cba.gov.ar/comunicado-de-la-agencia-cordoba-cultura-2/>



The screenshot shows the website 'cultura.cba' with a navigation menu including 'Agenda', 'Eventos', 'Noticias', 'Deleg. Rio Cuarto', 'Espacios', 'Teatros', and 'Programas y Festivales'. The main content area features a large image of an outdoor cinema screening at night, with a crowd of people watching a film on a large screen. Below the image is a date stamp '08/08/2019' and the title 'Comunicado de la Agencia Córdoba Cultura'. The text of the communication discusses illegal film screenings and provides information on how to legally project films. To the right, there is a 'PRÓXIMOS EVENTOS' section listing five upcoming events, including 'Poéticas latinoamericanas en la colección IKA', 'BIENALSUR', 'Exposiciones en el Museo Caraffa', 'Alfredo Gogna, retrospectiva', and 'Temprana, una muestra fotográfica de Pilcher'. At the bottom of the page, there are social media sharing icons for WhatsApp, Twitter, Facebook, Google+, Pinterest, and LinkedIn.

⁶⁰ <http://www.fundaciondac.org.ar>

El blockchain es una base de datos que se almacena en diferentes registros, cada integrante de la red tendrá registro de la información, por lo que la multiplicidad de registros lo hace más seguro que el modo de registración actual (dónde el titular de la información es por lo general el que la almacena y tutela). El blockchain brinda un registro descentralizado y seguridad a las transacciones, eliminando intermediarios y brindando posibilidad de verificar la trazabilidad, auditoría, transparencia y conciliación de las transacciones. Este tipo de tecnología tiene un especial valor para funciones de fiscalización, comercio internacional, servicios financieros, aseguradoras, atención médica, todos factores de alto impacto en el mundo del trabajo. Sylvia Edith Testa, docente de la Universidad CAECE sostiene que el modo de alinear la revolución tecnológica con los operadores tradicionales es mediante un enfoque innovador, cuyo principal objetivo es el “éxito de todos los actores dentro del negocio”. ¿Y si pensamos en mejorar la industria cinematográfica argentina con la tecnología de blockchain?

El desafío actual es estudiar estos fenómenos y recordar lo que dispone nuestra Carta Magna en el art. 42⁶¹ donde consagra la libertad de elección del consumidor y el art. 75 inc. 19 que faculta al Congreso Nacional a proveer “a la investigación y al desarrollo científico y tecnológico, su difusión y aprovechamiento” y consagra la necesidad de que se protejan “el patrimonio artístico y los espacios culturales y audiovisuales”.

XIV. Oportunidades que brinda la Innovación Abierta

*Edison in the Boardroom Revisited*⁶² señala la importancia de detectar cuándo es necesario buscar nueva innovación para fortalecer la salida comercial de una empresa. Propone preguntarse ¿Qué nueva innovación podremos necesitar? Es necesario para ello, identificar oportunidades en la fase de IPMS o *Intellectual Property Management System*. En

⁶¹ Artículo 42.- Los consumidores y usuarios de bienes y servicios tienen derecho, en la relación de consumo, a la protección de su salud, seguridad e intereses económicos; a una información adecuada y veraz; a la libertad de elección, y a condiciones de trato equitativo y digno. Las autoridades proveerán a la protección de esos derechos, a la educación para el consumo, a la defensa de la competencia contra toda forma de distorsión de los mercados, al control de los monopolios naturales y legales, al de la calidad y eficiencia de los servicios públicos, y a la constitución de asociaciones de consumidores y de usuarios. La legislación establecerá procedimientos eficaces para la prevención y solución de conflictos, y los marcos regulatorios de los servicios públicos de competencia nacional, previendo la necesaria participación de las asociaciones de consumidores y usuarios y de las provincias interesadas, en los organismos de control.

⁶² Harrison, Suzanne S. y Sullivan, Patrick H. *Edison in the Boardroom Revisited: how leading companies realize value from their intellectual property*. New Jersey, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken 2012.

este capítulo describiré qué oportunidades encuentro insatisfechas y qué tecnología ya está disponible y podría ser fuente de innovación mediante licenciamientos.

A. Océanos azules

El best seller *La Estrategia del Océano Azul* de W. Chan Kim y Renee Mauborgne⁶³ invita en su capítulo tercero a abrir las fronteras del mercado para crear océanos azules y obtener mayor ventaja competitiva. Señalando la riqueza de explorar industrias alternativas, grupos estratégicos dentro de una misma industria que apliquen alguna estrategia similar pudiendo resultar otra fuente de innovación abierta. En este punto destaco la patente US2019/0026756A1 de titularidad de VISA USA Inc. .

Instan a explorar la cadena de compradores que participan directa o indirectamente de la decisión de compra y desafiarla - como lo hizo Fandango, quien hoy intermedia en la compra de *tickets* que antes se vendían directamente desde el cine al espectador.

También invitan a explorar las ofertas complementarias de productos y servicios. En el caso bajo estudio, imagino la posibilidad de que una sala de cine ofrezca un servicio de *valet parking* o cuidado para menores; un descuento para el parque de diversiones o un *stand* de venta de muñecos con los personajes de las películas, disfraces y otros productos licenciados como lo hace Disney en sus parques. ¿Cuánto potenciaría la venta de productos alternativos la posibilidad de venderlos en el momento de ver el film? Imagino en esta economía de la experiencia una opción más sustentable, dar la posibilidad de alquilar disfraces para ingresar a las funciones de películas, modificando el contexto del cine y brindando mayor protagonismo a los espectadores, haciendo más memorable la experiencia y sin duda más atractiva aún la visita al cine y el encuentro social dentro del mismo cine. Estas alternativas generarían valor tanto a los exhibidores como a las distribuidoras que a su vez podrían ser licenciantes de los productos alternativos.

⁶³ Kim, W.Chan y Mauborgne, René. *La estrategia del Océano Azul*. Harvard Business School Publishing Corporation, Profit Editorial, España, 2015.

Abrir la mirada a comparables exitosos como Disney, nuevamente sería una gran fuente de innovación y crecimiento para los productores, distribuidores y exhibidores nacionales.

B. Tecnología ya disponible

Estados Unidos es sin duda un ejemplo en innovación en esta industria. Por ello es importante analizar la tecnología ya disponible o existente en dicho mercado, estudiar comparables exitosos, y evaluar cómo podrían impactar en Latinoamérica. Como ya señalé, en el año 2000 en Estados Unidos la venta de *tickets online* ya era un hecho disruptivo y en Argentina 19 años después, aún hay cines que no disponen de ese canal de venta.

A su vez, Fandango en Estados Unidos tiene actualmente servicios innovadores y acordes con las últimas tendencias que lamentablemente parecen estar lejos de ser aplicados aún en el mercado argentino. Por ejemplo, mediante su web brinda a los espectadores la opción de alquilar películas para verlas desde sus hogares y con el servicio de FandangoNOW brinda la opción de adquirir un paquete que por un bajo precio permite alquilar varias películas.

De las búsquedas que hice en Darts IP, surgieron distintos pleitos que tiene como objeto las patentes US22181005(A) y US7515810(B2); las patentes US201314141417(A) y US9384783(B2) por un método de edición, grabación y reproducción. También surgieron diferentes pleitos donde Fandango es demandada por el uso de distintas patentes como las US1651701(A) y US6982733(B1) que ratifican que en Estados Unidos Fandango utiliza tecnología de avanzada no ofrecida aún en Argentina.

Si bien en Patbase al mes de agosto 2019 no se encontraron registros de patentes bajo la titularidad de Fandango Media, hice una búsqueda por Fandango únicamente y registré nueve resultados que no tienen relación con el objeto del presente. Del análisis realizado en Patbase relacionando Movie Trailers luego refinada a las organizaciones vinculadas a este estudio, obtuve un resultado muy interesante, a saber: 1- Apple tiene 4 patentes concedidas, Amazon 2, Google 1 y Atom Tickets LLC 4. 2 - Todas concedidas en Estados Unidos y 3- Con un gran pico de solicitudes en 2015.

Otra búsqueda interesante que hice en PatBase fue sobre la familia de patentes 62458870 asignada a Atom Tickets LLC y Moviefriends LLC. Del abstract surge que el objeto es el *management* colaborativo de venta de *tickets* para distintos espectáculos, ya sea cine, conciertos, eventos deportivos, etc. Esta propuesta no sólo vende *tickets* individuales sino que vincula la venta con un evento social. Conecta los vínculos o relaciones sociales del usuario tomando información de sus *networks* e incentiva la posibilidad de obtener una cantidad de *tickets* para un evento determinado. Para Fandango o cualquier exhibidor y distribuidor implicaría un incremento en la venta de *tickets*, pues propone concurrir al espectáculo colectivamente y no solo, por lo que amplía la convocatoria. También ofrece la posibilidad de ver *trailers* y dejar un *feedback* relacionado al evento. Y como estrategia de marketing ofrece la posibilidad de otorgar ofertas. Este sistema de *management* colaborativo para un evento entiendo que sería una fuente de innovación de gran valor para Fandango y toda la industria audiovisual, pues por sobre todo sería la génesis de una comunidad que fomente no sólo el ir al cine sino también la crítica, el encuentro colectivo, el retomar el valor de salir de los hogares para compartir un evento cultural.

Amazon Technologies Inc. tiene patentado un sistema de *trailers* de films customizado para cada usuario. Configurado en base a las preferencias y metadata asociada a cada usuario, permite exhibir *trailers*, pero lo más rico es la posibilidad de seleccionar las partes del film que resultarían atractivas para ese usuario determinado. Yo lo defino como un “*trailer* personal o hecho a medida”. Esta tecnología también la encontré en Patbase como familia de patentes 59526236 (US2015172787A) y permitiría no sólo incentivar la concurrencia al cine sino mejorar la experiencia de los espectadores disminuyendo el riesgo de baja satisfacción al salir de la sala, es decir beneficiando tanto a la industria como a los espectadores.

Comcast Cable Communications LLC, tiene registradas las patentes US20180129293A1 y US010241586B2 que tienen como objeto un sistema y método para controlar la experiencia del usuario. Una interfaz que detecta gestos del usuario, los analiza y utiliza para modificar lo proyectado y permitir una experiencia satisfactoria en el usuario. Esto es realmente extraordinario. Permite testear las emociones que se generan al mirar un contenido y nuevamente adaptarlo y customizarlo de acuerdo al usuario u espectador.

Apple INC tiene registrada la familia de patentes 52366361 (US2012290336A) que es un sistema y método para proveer *tickets* electrónicos, mostrar y relacionar la información, configurar un teléfono para permitir el ingreso al evento y obtener un beneficio particular para el evento luego de haber adquirido el *ticket* electrónico.

Finalmente cito una patente US201500511990A1 que encontré creativa para los exhibidores: un sistema de venta y *delivery* automático de productos adentro de una sala de cine y durante una proyección. Los espectadores podrían elegir, ordenar bebidas, *snacks*, pochoclos y recibirlos de manera automática directamente desde y en sus butacas sin la intermediación de personas. ¡Qué interesante para la venta de productos en la nueva normalidad!

C. Comunidad audiovisual

Sostengo hace años que la fuerte fragmentación y recelo entre los distintos actores de la industria audiovisual afectan su consolidación y crecimiento. Por otro lado, en la actualidad abundan las comunidades digitales y crece la conciencia colectiva y cooperación en varias áreas. Creo que nos encontramos ante el gran desafío de mantener viva a la comunidad audiovisual en la nueva normalidad post COVID-19. Luego fortalecerla, integrarla y expandirla viendo la grave crisis que atraviesa el sector como una gran oportunidad para innovar.

El camino recorrido por Fandango enseña, nos ofrece un comparable para innovar con mayor acierto. Su intermediación podría resultar mucho más atractiva para los cines si les ofreciera por ejemplo la posibilidad de establecer un vínculo personal y único con sus espectadores basado en Inteligencia Artificial, una experiencia de usuario de avanzada, sugiriendo películas, ubicaciones, funciones más económicas, la posibilidad de predecir los futuros estrenos. Prediciendo qué película concurrirá a ver cada usuario, qué consumirá en el Candy Bar o con quiénes posiblemente concurra.

Podría también intermediar con la programación de las películas sustituyendo un costo actual de los cines que sería reemplazable con el uso de la tecnología. Por qué no ayudarlos a interpretar y utilizar la big data, tan valiosa hoy que los cines desperdician y es el petróleo para brindar un servicio exitoso para mantener la clientela. Autorizar el uso de sus marcas a

Fandango obteniendo una intermediación que también potencie el negocio de la exhibición con servicios innovadores.

Heidi K. Gardner en su libro *Smart Collaboration*⁶⁴ sostiene que la creación de plataformas tecnológicas puede resultar útil para transformar relaciones de competencia en relaciones colaborativas, que el éxito de la misma deberá estar acompañado naturalmente por cambios culturales. La tecnología ya colaboró en democratizar el acceso, visibilizar el conocimiento y las oportunidades, reducir los costos y garantizar mayor transparencia, reduciendo las pujas competitivas e incrementando los beneficios obtenidos con colaboración y transparencia. En el mismo sentido, Joe West en el capítulo que titula *Challenges of Funding Open Innovation Platforms* sostiene el valor de utilizar networks, comunidades, ecosistemas y plataformas para generar reciprocidad y mitigar los riesgos de oportunistas, mejorando las alianzas. Sostiene que las *networks* o redes son muy útiles para interacciones entre actores distintos e independientes pudiendo facilitar el intercambio industrial y favorecer la economía regional. Señala que facilitan la coordinación de esfuerzos hacia la innovación y el trabajo conjunto para crear valor.

Y por qué no armar una verdadera comunidad digital de cinéfilos donde se compartan data, sus *feedbacks*, armen tribus de acuerdo a sus preferencias, generen mercado para tanto material sin público y hasta puedan generar material diseñado especialmente a partir de los intereses de esa comunidad y para ella siguiendo el ejemplo del caso *Threadless* estudiado como caso exitoso de innovación abierta y comunidad.

⁶⁴ Gardner, Heidi K. *Smart Collaboration: how professionals and their firms succeed by breaking down silos*. Boston Massachusetts. Harvard Business Review Press, 2016.

XV. Colofón

Concluyo que Fandango es un intermediario innovador y fuente de innovación para las distribuidoras cinematográficas. Para la exhibición resultó más bien un thriller pues es un intermediario que se presentaba como aliado de los cines y para ayudarlos a mejorar sus ventas y resultó siendo aliado de las distribuidoras cinematográficas. Finalmente, Fandango resultó una gran aventura para mí, pues a través de distintas aristas de la propiedad intelectual y la defensa de la competencia comprendí mejor las dinámicas, desafíos y brechas de la industria cinematográfica en plena disrupción.

Fandango ofrece en Argentina una intermediación digital que no tiene un grado de innovación suficiente como el de otros mercados y no logró alcanzar un *market share* óptimo aún. No atiende necesidades insatisfechas de los exhibidores y podría ofrecer mayor valor para cautivar definitivamente a los espectadores locales, posicionando más aún su canal de venta. Sin embargo, es un actor crucial en este momento de disrupción tecnológica y posiblemente logre en breve tener un efecto red si no surgen sustitutos rápidamente. Tiene una estrategia internacional y a largo plazo. Es un intermediario innovador exitoso. Ofrece servicios disruptivos, gestiona correctamente su propiedad intelectual, tiene el potencial para adaptar y transformar su negocio y alcanzó una expansión geográfica internacional admirable.

Además, cuenta con alianzas estratégicas con las distribuidoras cinematográficas de indiscutible peso en la industria. Es aliado de las dueñas de las obras que hoy además poseen canales digitales propios como Disney+ brindando servicios tanto para los productos que deseen estrenar en cine como para sus canales digitales. También cuenta con alianzas con exhibidores internacionales como Showcase y Cinemark a nivel latinoamericano y comparte con ellas una estrategia a largo plazo y una cultura de trabajo.

El tiempo dirá si logra conquistar el mercado de exhibidores locales y fragmentados. Aquellos que luchan por sobrevivir a la pandemia, resisten al cambio y se encierran en el viejo mundo de Cinema Paradiso. Exitosos en la época en que los cines eran los reyes que imponían las condiciones a las distribuidoras. Allá cuando los espectadores eran pasivos y aceptaban ver aquello que decidía estrenar el cine, sin contar tampoco con la especial tutela que hoy protege a los consumidores. Donde no existía la necesidad de innovar por no existir

la competencia de las cadenas multipantalla con presencia internacional, ni de las plataformas digitales como Disney+, Netflix, Amazon Prime, Cable Visión Flow, HBO Go, Apple Tv, Google Play, Fox Play. Los que añoran el regreso a la normalidad pre COVID-19 y confían en que existirá siempre un período de exclusividad para la exhibición del material en sus salas de cine. Confiados en que tienen cautivos a los espectadores cinéfilos que ya vieron mucho material en sus hogares y ansían volver pronto a sentarse en sus butacas.

En mi caso, comencé este estudio motivada por una consulta profesional donde Fandango y Disney fueron señaladas casi como enemigas de los cines. Y si bien luego me embarqué en esta aventura secreta, solitaria y encerrada en el mundo académico, agradezco a los cines por haberme presentado al intermediario que estudié con obsesión durante tantos meses y a Disney por haber comenzado a publicitar sus películas a través del mismo. Hablando en los términos de Robert McKee⁶⁵, esa consulta fue el catalizador o detonador de este estudio y el comienzo de esta aventura casi de película en mi vida. Salí airosa de cada uno de los exámenes y atravesé con ellos varias crisis también. Comencé con este trabajo un proceso de transformación profesional y siento que hoy alcancé el clímax en mi carrera. Se acerca el momento del desenlace, pero como en toda buena historia, siempre habrá algo más por contar.

Me despido por el momento entonces. Con gran expectativa de poder abordar colaborativamente con el resto de la industria la agenda de temas pendientes que señalé en cada una de las conclusiones de este trabajo. Convencida de haber aportado aquí información útil que espero sirva para trabajar de modo constructivo y con un abordaje multidisciplinario que permitirá el crecimiento y consolidación de la industria cinematográfica argentina y con ello, el crecimiento de todos los actores involucrados. Sabiendo que esto fue sólo el comienzo y sin duda, próximamente, vendrá una nueva temporada.

⁶⁵ McKee, Robert. *Story: Substance, structure, style and the principles of screenwriting*. (1997) New York. Harper Collins Publishers.

XVII. Bibliografía

- “A&CISA c/Buenos Aires Software S.R.L. y otro s/ordinario” – 84.559/2003 – CNCOM – SALA C – 10/10/2008. eIDial AA51F4
- “Hoyts General Cinema de Argentina S.A. s/ Consulta interpretación ley 25.156 (OPI. 259)”
- Baker, Jonathan B. *The antitrust Paradigm. Restoring a competitive economy.* (2019) Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Besler Darío Rubén c/ Mercadolibre S.R.L. s/ sumarísimo. Cámara de Apelaciones en lo Civil y Comercial de Comodoro Rivadavia, Sala B, sentencia del 27/5/2019.
- Bork, Robert H. *The Antitrust Paradox: a policy at war with itself.* (1993) New York: The Free Press.
- Cabanellas de las Cuevas, Guillermo. *Contratos de licencia y de transferencia de tecnología en el Derecho Privado.* (1994) Buenos Aires: Heliasta.
 - *Contratos de Licencia y Transferencia de Tecnología en el Derecho Económico.* (2010) Buenos Aires: Heliasta.
 - *Régimen jurídico de los conocimientos técnicos.* (2013) Buenos Aires: Heliasta.
- Chesbrough, Henry. *New Frontiers in Open Innovation.* United Kingdom. Oxford University Press 2014.
- Coloma, Germán. *Defensa de la Competencia.* (2009) Buenos Aires – Madrid. Ciudad Argentina.
- Conducta 880 S01 en el Expediente 0060577/2003 resuelta el 28/11/2013 en los autos caratulados “Asociación de Anestesia, Analgesia y reanimación de Buenos Aires s/ infracción ley 25.156 (C.880)”
- Dan Smith; Bonita Trimmer, What to Do When Your Trade Mark is under Attack Online, *MANAGING INTELL. PROP.* 38 (2010)
- David Mayberry; Peter Brownlow, Keyword Advertising in the United States and European Community, 104 *TRADEMARK REP.* 1385 (2014).
- Dictamen 104 del 4 de mayo 2017 receptado por la Resolución 2017-480-APN-SECC#MP del 22/6/2017 en el expediente S01:0554519/2016 caratulado “Comcast Corporation, Mobile Commerce Holdings, SL y otros s/ Notificación artículo 8º Ley 25.156 (CONC.1402)”.
- Dictamen 128 del 28/6/2017 receptado por la Resolución de la Secretaría de Comercio del Ministerio de Producción N° 2017-605-APN-SECC#MP del 3/8/2017 en el Expediente S01:0531592/2016 caratulado “Viacom Camden Lock Limited, Telefónica de Contenidos S.A. y Telefónica Holding de Argentina S.A. s/ Notificación art. 8 de la ley 25.156 (CONC.1396)”.

- Dictamen 1400 del 30/11/2016 integrante de la Resolución de la Secretaría de Comercio del Ministerio de Producción N° 2016- 417-E-APN-SECC#MP en el Expediente S01:24512/2015 caratulado “Hoyts General Cinema de Argentina S.A. s/ Consulta interpretación ley 25.156 (OPI. 259)”.
- Dictamen 94 del 7/11/2017 recepado en el Expediente N.° S01:0057194/2013, caratulado “Colegio de Farmacéuticos de Tucumán s/ Infracción Ley 25.156 (C. 1462)”.
- Fisher Roger y Ury, William. *Getting to yes: negotiating agreement without giving in*. 2º edition USA, Penguin Books 1991.
- García, Fausto. *Innovación y experiencia en servicios*. 1º edición CABA. Mil Palabras 2017.
- Gardner, Heidi K. *Smart Collaboration: how professionals and their firms succeed by breaking down silos*. Boston Massachusetts. Harvard Business Review Press, 2016.
- Gini, Santiago L. La aplicabilidad del “Standard Rodríguez” a otros intermediarios de Internet.
- Globant. *Embracing the power of AI*. Roundtree Press, USA 2018.
- Gomez Maciel Francisco José c/ Dridco S.A. s/ Ordinario. Expediente 4470/2014 Juzgado Comercial N°5 Secretaría N°9. Sentencia del 15/2/2016.
- Guía sobre Defensa de la Competencia para Asociaciones y Cámaras empresariales y Colegios y Asociaciones profesionales elaborada por la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia en el mes de diciembre de 2018.
- Guía para el análisis de casos de abuso de posición dominante de tipo exclusorio elaborado por la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia en el mes de mayo de 2019.
- Harrison, Suzanne S. y Sullivan, Patrick H. *Edison in the Boardroom Revisited: how leading companies realize value from their intellectual property*. New Jersey, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken 2012.
- Informes estadísticos de la industria cinematográfica publicados por Ultracine .
- Interflora Inc and Interflora British Unit v. Marks & Spencer plc and Flowers Direct Online. Ltd. 2011 ECR. I – 8625. Case C-323/09.
- Johansson, Frans. *The Medici Effect: what elephants and epidemics can teach us about innovation*. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press, 2017.
- Kim, W.Chan y Mauborgne, René. *La estrategia del Océano Azul*. Harvard Business School Publishing Corporation, Profit Editorial, España, 2015.
- Lemley, Mark A; McKenna, Mark. “Irrelevant Confusion”, (2010) 62 STAN. L. REV. 413. p. 444.
- Lineamientos para el control de las concentraciones económicas aprobado por Resolución 2018-208-APN-SECC#MP del 11/4/2018.

- Markman, Arthur B. *Open Innovation: academic and practical perspectives on the journey from idea to market*. (2016) New York: Oxford University Press.
- Mayberry, David Mayberry; Peter Brownlow, Keyword Advertising in the United States and European Community, 104 TRADEMARK REP. 1385 (2014) reference to "Govt Emps. Ins. Co. v. Google, Inc., 2005 WL 1903128 at *2 (E.D. Va. Aug. 8, 2005).
- McKee, Robert. *Story: Substance, structure, style and the principles of screenwriting*. (1997) New York. Harper Collins Publishers.
- Mitelman, Carlos Octavio. *Marcas y otros signos distintivos*. 1º edición CABA, La Ley 2015.
- Molina Quiroga, Eduardo. "Exigencias de buena fe en los contratos informáticos". 22/05/2008, LA LEY2008-C, 1062.
- OECD, Blockchain Technology and Competition Policy – Issues paper by the Secretariat del 8/6/2018.
- Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves. *Business Model Generation*. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey 2010.
- Otamendi, Jorge. *Derecho de Marcas*. 9º edición CABA, Abeledo Perrot 2017.
- Pulvirenti, Orlando. *Ley de Cine y Artes Audiovisuales y Normas Complementarias comentadas y anotadas*. (2017) Ciudad Autónoma de Buenos Aires: UPCN – Unión Personal Civil de la Nación.
- Raffo, Julio. *Ley de fomento y Regulación de la Actividad Cinematográfica Comentada*. (2003) Ciudad de Buenos Aires: Ediciones Lumiere S.A.
- Registro Público de la Actividad Cinematográfica y Audiovisual publicado por el INCAA.
- Rodríguez, María Belén c/ Google Inc. s/ daños y perjuicios. Corte Suprema de la Nación, sentencia del 28/10/2014
- Smith, Dan; Bonita Trimmer, "What to Do When Your Trade Mark is under Attack Online" (2010). MANAGING INTELL. PROP. 38. (2010)
- Sociedad Escolar Alemana de Villa Ballester c/ Ditada Nicolás M. Y otro. Cámara de Apelaciones en lo Civil y Comercial de San Isidro, sala I. Sentencia de fecha 8/5/2008. Publicado: SJA 22/10/2008 JA 2008-IV-395. Abeledo Perrot.
- Vibes, Federico P. Contratos informáticos: Estándares aplicables LA LEY 15/07/2008, 15/07/2008, 6 - LA LEY2008-D, 367.

Bibliografía digital

- AT 40411 Google Search (adSense) European Commission. Press release del 20/3/2019. Ver: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_19_1770
- CineMasComics, "Disney decidirá qué películas se estrenarán en el cine o en

streaming” Nuñez Cynthia 5 de junio 2020. Link: <https://www.cinemascomics.com/disney-decidira-que-peliculas-se-estrenaran-en-el-cine-o-en-streaming/>

- Close - up Media, Inc. “MovieTickets.com Introduces Ticketing Pact with the National Association of Theatre Owners’Cinema Buying Group” Jacksonville. Jul 24, 2015. Link: <https://search.proquest.com/docview/1698287453?accountid=28034>.

- Comcast's Fandango to Buy Ticketing Firm Cinepapaya. Dec 1 2016. Link: <https://search.proquest.com/docview/2196290165?accountid=28034>

- Dow Jones Institutional News. “Online Tickets Seek Bigger Role at the Movies”; New York. 12 Feb 2015. Link: <https://search.proquest.com/docview/2069318486?accountid=28034>.

- El cine en tiempos de Coronavirus: Disney postergó los lanzamientos de “La crónica francesa”, “Mulán”, las sagas de “Avatar” y “Star Wars” y muchas otras películas. Publicada en Otros Cines el 23/7/2020. Link disponible en: <https://www.otroscines.com/nota-15898-el-cine-en-tiempos-de-coronavirus-disney-postergo-los->

- Entertainment Close – UP, “MovieTickets.com Signs Carmike Cinemas”. Jacksonville. May 28,2013. Link: <https://search.proquest.com/docview/1355593390?accountid=28034>

- Esquire, “Here are the 2020 Movies Streaming Online Early Due to the Coronavirus” Bruney Gabrielle. 2 de julio de 2020. Link: <https://www.esquire.com/entertainment/g31871914/movies-streaming-early-coronavirus/>

- Expert Report of Carl Shapiro: U.S. v. AT&T Inc., et Al. <https://www.justice.gov/atr/case-document/file/1081336/download>

- http://fiscalizacion.incaa.gov.ar/index_anuarios_2019.php

- http://fiscalizacion.incaa.gov.ar/index_proveedoras_de_software.php

- http://fiscalizacion.incaa.gov.ar/index_registro_padron.php?pagina=6&q_registros=276&actividad_id=20

- <http://www.incaa.gov.ar/se-presento-la-semana-del-cine-argentino>

- <https://cultura.cba.gov.ar/comunicado-de-la-agencia-cordoba-cultura-2/>

- <https://dynamics.microsoft.com/es-mx/>

- <https://www.atlascines.com/#!/promociones>

- <https://www.cinemacenter.com.ar/beneficios#contenido>

- <https://www.cinemarkhoyts.com.ar/promociones>

- <https://www.cinesargentinos.com.ar/cartelera/>

- <https://www.comscore.com/Products/Movies-Reporting-and-Analytics>

- <https://www.fandango.lat/ar>

- <https://www.fandango.lat/ar/cines-contacto>

- <https://www.fandango.lat/ar/nosotros>

- <https://www.fandango.lat/ar/noticias/netflix-nuevo-trailer-el-cristal-encantado-la-era->

[de-la-resistencia-39840](#)

- https://www.filmaffinity.com/ar/cat_new_th_ar.html
- <https://www.flixmedia.com.ar>
- <https://www.ftc.gov/news-events/audio-video/video/online-event-tickets-workshop-ftc-workshop-about-online-ticket-sales>
- <https://www.ibm.com/services/ibmix/>
- <https://www.ingresso.com/brasil/home/cinemas>
- <https://www.multiplex.com.ar/promociones/>
- https://www.otroscines.com/proximos_estrenos
- <https://www.sap.com/latinamerica/products/experience-management-xm.html>
- NASDAQ OMX Corporate Solutions Inc. "Online Movie Ticketing Services Market Analysis, Trends, and Forecasts, 2022 - Asia- Pacific Spearheads Growth in Online Movie Ticketing Services" Jun 6, 2019, New York. Link: <https://search.proquest.com/docview/2235570817?accountid=28034>
- PR Newswire Association LLC. MovieTickets.com announces affiliate partnership with Clear Channel Radio. New York. 11 Dec 2008. Link: <https://search.proquest.com/docview/448437498?accountid=28034>
- Regal Entertainment Group links with MovieTickets.com. Jacksonville Mar 14, 2015. Ver: <https://search.proquest.com/docview/1663205895?accountid=28034>
- Schwartzel, Erich. "Fandango Ticketing Service to Buy Rival MovieTickets.com; Company sees deal expanding list of participating theaters, giving service footprint in Canada and U.K." Wall Street Journal (Online); New York, 13 Oct 2017. Link: <https://search.proquest.com/docview/1950496213?accountid=28034>
- Soley, Alexander. Threadless: The Continuing Success of one of the older Crowdsourcing companies. Harvard Business School, 29/10.2015. Link: <https://digital.hbs.edu/platform-digit/submission/threadless-the-continuing-success-of-one-of-the-older-crowdsourcing-companies/>