



Tarjetas de Crédito y Débito
Prevención de fraudes
Prepaid Gift Cards
Remesas de efectivo

Esta pericia en marketing fue realizada por solicitud de una marca argentina de tarjetas de crédito regional que fue vendida a un operador nacional; dado que la litis aun no ha sido resuelta, se ha omitido tanto el nombre de la actora como el de la demandada, ámbito de actuación y otra información relevante a los efectos de resguardar los datos de los implicados, sirviendo el presente documento solo como ejemplo de la actividad realizada por el especialista.

**EN JULIO DE 2007 EL JUEZ INTERVINIENTE HA FALLADO A FAVOR DE
LA ACTORA CONDENANDO A LA DEMANDADA AL PAGO DE LAS
SUMAS ADEUDADAS Y CALCULADAS POR EL PERITO CON MAS SUS
INTERESES Y COSTAS.**

PERITO EN MARKETING DE PARTE PRESENTA PERICIA

Señor Juez

Ricardo Gutiérrez, Licenciado en Comercialización por la Universidad Argentina de la Empresa –U.A.D.E.–, registrado en el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Tomo I, Folio VI, ante V.S. comparezco y respetuosamente digo que por solicitud expresa de la parte actora y su letrado patrocinante en las actuaciones caratuladas [REDACTED] [REDACTED], en carácter de consultor técnico de parte designado y conforme a: i) las reglas de mi incumbencia profesional, ii) los elementos obrantes en la causa, iii) las constancias documentales proporcionadas por la demandante, iv) otra documentación que se anexa, he procedido a efectuar la presente pericia cuyos requerimientos, desarrollo, conclusiones y referencias se expresan seguidamente:

I – REQUERIMIENTOS

La solicitud taxativa de la actora al suscripto contempla los siguientes puntos:

1. Importancia estratégica de la operación motivo de esta litis para la demandante y los daños o pérdidas, incluyendo costo de oportunidad o lucro cesante por parte de la misma.
2. Estimación de las ventajas que la firma demandada recibió como consecuencia del convenio firmado y los daños o pérdidas, incluyendo costo de oportunidad o lucro cesante para la parte demandante ocurrida con motivo de la cesión del negocio.
3. Opinión sobre el valor estratégico de la adquisición realizada por la demandada motivo de esta litis para sus operaciones.

4. Estimación del costo de desarrollo y de eventual comercialización correspondiente al **Sistema** [REDACTED], especificar en que consistía el mismo y su destino final.
5. Otros datos de interés

II – DESARROLLO

Como primera medida y adicionalmente a la documentación citada precedentemente, el suscripto procedió a recabar información estadística y general sobre las condiciones generales imperantes en el mercado global de tarjetas de crédito y en la región operada por la actora, motivo de esta litis [REDACTED] [REDACTED], en los años 1998, 1999 y 2000, período al final del cual debía darse por concluido el contrato de venta de activos a la demandada.

Según se desprende del Contrato Definitivo de Transferencia de Bienes, rubricado por las partes con fecha dieciocho de diciembre de mil novecientos noventa y siete [REDACTED] [REDACTED] transfiere a [REDACTED] **cuatro mil seiscientas (4.600)** cuentas activas pertenecientes a la marca de tarjeta de crédito [REDACTED], aunque las cuentas efectivamente cedidas superan las **seis mil (6.000)**. El suscripto da por sentado, y así está acreditado en la presente, que previo a dicho contrato la demandada ha efectuado la correspondiente “*due dilligence*” a los efectos de comprobar la veracidad, cumplimiento y antecedentes de los titulares de dichas cuentas, por lo que, a opinión de este consultor y desde un punto de vista estrictamente técnico, no resultan sustentables las aseveraciones vertidas por el letrado de la demandada y que figuran en el expediente respecto a la inoperatividad de las cuentas cedidas. Por convención, en este negocio, se entiende por cuentas activas a aquellas que han registrado consumos o sobre las cuales se haya emitido resumen de cuenta en el lapso de los últimos noventa días (tres meses). Adicionalmente a las cuentas activas transferidas, la actora también entregó a la demandada una base de datos de aproximadamente **ocho mil (8.000)** prospectos, potenciales usuarios y clientes de su tarjeta de crédito [REDACTED]. En el acápite **IV – REFERENCIAS**, a folios 15, se adjuntan dos copias de un mismo medio magnético (CD Rom) conteniendo la totalidad de los registros que componen dicha base de datos. La

misma, cualitativa y cuantitativamente importante para la zona bajo análisis, fue conformada en virtud de prospecciones y acciones comerciales específicas llevadas a cabo por [REDACTED], en el transcurso de sus años de actuación como iniciadora y propietaria de la marca. Es innegable que para cualquier empresa de tarjetas de crédito, más aun tratándose de una marca zonal o regional, uno de los factores clave para su éxito comercial es disponer de una buena base de potenciales clientes, como así también un conocimiento acabado y profundo de los mismos, situación que le facilitará una correcta predictibilidad en el comportamiento de su cartera y una adecuada planificación de su flujo de fondos, dado el mecanismo de amortización mensual variable (o revolvente) de los créditos instrumentados mediante tarjeta.

Si bien esto no se encuentra reflejado taxativamente en el Contrato Definitivo de Transferencia de Bienes, en el mismo acto y a los efectos de dar inmediata continuidad al negocio, la actora transfirió a la demandada su base de datos de comercios adheridos y operativos en las ciudades de [REDACTED], conformada por **mil trecientos (1.300)** establecimientos.

Como se desprende de los elementos obrantes en el expediente, las partes no han rubricado el Anexo IV del Contrato Definitivo de Transferencia de Bienes, el cual fijaba la forma en que debía determinarse la utilidad de la cartera para dar cumplimiento a los pagos comprometidos, y a los efectos de disponer de una magnitud que cuantifique lo más inequívocamente posible lo solicitado en el acápite I – **REQUERIMIENTOS**, este consultor técnico ha procedido a confeccionar una proyección para los tres años comprometidos (1998, 1999 y 2000), tomando como base las **cuatro mil seiscientas (4.600)** cuentas activas cedidas fehacientemente y asumiendo la continuidad operativa de la marca en manos de la actora. Estos resultados serán posteriormente comparados con las propias proyecciones de la demandada, cuya documentación respaldatoria ha sido proporcionada de buena fe por personal administrativo de la misma. Los supuestos tomados para dicha proyección han sido extremadamente conservadores, habiéndose tenido particularmente en cuenta la coyuntura imperante en esa época. Dichos supuestos y sus argumentos contemplan:

Tarjetas Activas: Si bien las cuentas activas son **4.600**, a los efectos del presente análisis y mayor verosimilitud del mismo, se estimó que solamente un **60 %** de ellas tendrían consumo.

Crecimiento: Se ha estimado un crecimiento anual del **18 %** en la cantidad total de cuentas, guarismo compatible tanto con la evolución histórica de la marca [REDACTED] hasta el momento de su venta, como con otras marcas orientadas al mismo segmento de mercado.

Promedio mensual de consumos: Para el primer año del análisis (1998) se estimó un promedio de **Ciento Veinticinco pesos (\$ 125)**, promedio similar al registrado por la actora en los meses previos a la concreción de la venta de su cartera a la demandada e igualmente a tono con el promedio registrado por otra marca competidora [REDACTED] cuyo segmento de mercado es similar al que atendía la demandante. Para el segundo año, se estimó un promedio de **Ciento Treinta y Cinco pesos (\$ 135)**, en tanto que para el tercer y último año, la estimación es de **Ciento Cuarenta y Cinco pesos (\$ 145)**.

Cartera Financiada: Esta variable es quizá la mas dificultosa de estimar, en virtud de las características propias del producto tarjeta de crédito; esta sensación se origina en que el comportamiento del consumidor, en el corto plazo, posee una gran dosis de incertidumbre asociada a cuestiones tales como la utilización que el mismo haga de los límites de compra y crédito asignados y las opciones de pago mensual que seleccione (pago mínimo, pago total o un importe entre ambos). Si las condiciones de contexto y ambiente permanecen medianamente estables en un lapso dado, el comportamiento conjunto de la cartera tenderá a estabilizarse alrededor de un valor medio que posee relativamente poca dispersión. Todo emisor de tarjetas de crédito dispone, más tratándose de emisores no financieros, de mecanismos para acotar la propensión a financiar de manera que la misma no comprometa su flujo de fondos ni su seguridad patrimonial; la tasa de interés y el incremento del porcentaje y componentes del pago mínimo obligatorio, constituyen la base de tales mecanismos. En este contexto, es posible afirmar con muy poco margen de error, que una cartera financiada que represente entre **tres y cuatro veces** el promedio mensual de compras, puede considerarse como aceptable, cabiendo aclarar que pueden registrarse proporciones mayores si el emisor fuese alguna entidad financiera, quienes por la naturaleza de su negocio, tienen disposición para aceptar mayores riesgos. Para la presente proyección, este consultor técnico estimó **dos veces** las compras mensuales

para el primer año, -ya que este era el guarismo que registraba previamente la operatoria de la demandante-; **dos veces y media** para el segundo año y **tres veces** para el tercer año.

Ingresos: Los principales rubros que componen este ítem son: i) aranceles cobrados a comercios por sus ventas con tarjeta: se ha tomado un promedio de **4,5 % mensual**; ii) cargos por servicio: -importe fijo cobrado al cliente mensualmente en concepto de gastos administrativos, envío de resúmenes de cuenta, etc.-: se tomó un importe de **Siete Pesos (\$ 7)**; iii) tasa de interés cobradas al cliente por la financiación de compras: se estimó una tasa promedio mensual de **4 %**. No se han contemplado los ingresos provenientes del cobro de intereses punitivos por pago fuera de término ni otros cargos extra. Las tasas de interés e importes mencionados se corresponden con los valores registrados por la actora en momentos previos a la venta de su cartera a la demandada. Es importante señalar que para el período bajo análisis, aun no se encontraba vigente la Ley 25065, -conocida como Ley de Tarjetas de Crédito-, la cual, entre otras disposiciones, impuso un tope del 5 % como tasa máxima de arancel al comercio y la obligatoriedad de informar al Ministerio de Economía, por parte de los emisores de tarjetas de crédito, las tasas de interés por financiación aplicadas a los usuarios.

Egresos: Se han estimado los siguientes: i) gastos de estructura: primer año (1998), [REDACTED] mensuales; segundo año (1999), [REDACTED] mensuales; tercer año (2000), [REDACTED] mensuales. ii) gastos por envío de resúmenes de cuenta a usuarios: [REDACTED] por unidad. iii) costo financiero por adelanto de pagos a comercios: **2 %**. iv) costo financiero por financiación de compras de usuarios: [REDACTED] v) costo unitario por colocación (venta) de nuevas tarjetas: [REDACTED]

Utilizando esta metodología de cálculo, cuya representación se transcribe a folios 16 del acápite **IV - REFERENCIAS**, el suscripto infiere que la utilidad bruta y acumulada (antes de impuestos) que hubiera obtenido la actora de haber obviado la venta de sus activos y continuado la gestión de su marca [REDACTED], asciende a la suma de **Un Millón Trescientos Cuarenta y Seis Mil Seiscientos Treinta y Siete Pesos (\$ 1.346.637)**, arribando de esta manera a un primer componente del lucro cesante sufrido por la actora al no percibir en tiempo y forma los importes comprometidos por la demandada al

suscribir el Contrato Definitivo de Transferencia de Bienes. Nótese que este guarismo (\$ **1.346.637**), es absolutamente congruente con las proyecciones de crecimiento, cartera y rentabilidad llevadas a cabo por [REDACTED] para inducir a la demandante de llevar a cabo el negocio; si bien esas proyecciones comprenden solamente 24 meses (desde setiembre de 1997 hasta agosto de 1998), extrapolar las mismas al período finalmente acordado de tres años, la utilidad bruta acumulada supera ampliamente los **Cinco Millones de Pesos (\$ 5.000.000)**. Frente a este escenario de futuras utilidades, cabría preguntarse por que motivo la actora resigna la operación de su negocio en manos de un tercero; la respuesta es tan simple como obvia: reducción de su riesgo empresario, recuperación del capital invertido, incorporación de tecnología y mayores servicios para sus usuarios y fundamentalmente, la alternativa de negociar con una empresa que conocía el negocio y a primera vista, se presentaba como seria y responsable. Estas proyecciones de crecimiento, cartera y rentabilidad fueron remitidas mediante fax por la demandada a la actora en fecha diecisiete de julio de mil novecientos noventa y siete, momento en que las partes se encontraban en pleno proceso de negociación. El original de este fax se encuentra acreditado en el expediente y su copia se adjunta a folios 17 del acápite **IV - REFERENCIAS**. De igual modo, a folios 18, 19, 20, 21, 22 y 23 del mismo acápite, se adjuntan copias de: i) nota remitida por [REDACTED] y firmada por [REDACTED] en su carácter de Gerente Coordinador de [REDACTED] a [REDACTED], socio de [REDACTED], citando expresamente los lineamientos iniciales y que derivaron en la posterior venta de cartera de la actora a la demandada; ii) supuestos tomados para efectuar la proyección de cartera, consumos y utilidad citada en el párrafo anterior; iii) requerimientos de [REDACTED] para efectuar el relevamiento de la cartera ("*due dilligence*"). El suscripto considera oportuno recordar que en similar fecha, la demandada procedió a adquirir la cartera de la tarjeta de crédito regional, operada por la empresa [REDACTED], localizada en la ciudad de [REDACTED], provincia de [REDACTED], cuyos titulares optaron por un esquema de pago de sus activos atado a resultados, de igual modo que lo hizo [REDACTED]. También en este caso, la demandada incurrió en incumplimientos manifiestos, obligando a los vendedores a iniciar acciones judiciales para defender sus derechos y lograr el cobro de sus acreencias. Este juicio, caratulado [REDACTED], se inició el día 12 de

marzo de 2002 en el Juzgado Número ■ Civil y Comercial de la Ciudad de ■, pasando posteriormente al Juzgado Número ■ Civil y Comercial de la misma ciudad, Secretaría ■ ■. Se acompaña a la presente, fotocopia del Contrato Definitivo de Transferencias de Bienes de esta operación comercial. El suscripto entiende que el letrado patrocinante de la actora ha procedido a solicitar, mediante Oficio Ley 22.172, copia del citado expediente, el cual será adjuntado oportunamente.

Actualización. A los efectos de un cálculo adecuado e inequívoco del perjuicio sufrido por la demandante, y habida cuenta de los cambios dramáticos acaecidos en el país que, sin dudas, han potenciado dicho perjuicio, este consultor técnico considera la aplicación de un esquema de actualización del importe calculado de **Un Millón Trescientos Cuarenta y Seis Mil Seiscientos Treinta y Siete Pesos (\$ 1.346.637)**, que contemple: i) aplicación de una tasa de interés, desde el 1 de enero de 2001 hasta el 31 de enero de 2002; esta última fecha no es arbitraria, ya que a partir de febrero de 2002 se produce la salida de la convertibilidad (Ley 23.928). A lo largo de todo el año 2001 se registra una enorme variabilidad en las tasa de interés para operaciones activas en pesos; según la encuesta del Banco Central de la República Argentina, el promedio aritmético de tasas para operaciones activas, a treinta días para empresas de primera línea, al 30 de noviembre de 2001, -último registrado para ese año-, era del **54,86 % nominal anual**, tal como se transcribe a folios 24 del acápite **IV – REFERENCIAS**. Dado que dicha tasa no representaba la realidad económica del país para ese momento, sino la incertidumbre política por la cual el mismo transitaba, el suscripto considera adecuado, a los efectos del presente cálculo, tomar una tasa equivalente al **50 %** de la mencionada, es decir, **27,43 %**. El importe resultante, en consecuencia, es de **Un Millón Setecientos Noventa y Nueve Mil Ciento Siete Pesos (\$ 1.799.107)**. ii) Debe tenerse presente que al momento de la rubricación del Contrato Definitivo de Transferencia de Bienes, motivo de esta litis, regía la Ley 23.928 (Convertibilidad) que fijaba una paridad cambiaria de uno a uno del peso respecto al dólar. Pese a que el Contrato de referencia no se encuentra expresamente nominado en dólares, (aunque existe en el mismo un precio referencial para los activos fijado en Treinta Mil Dólares Americanos (USD 30.000)), la cifra calculada en el punto i), **Un Millón Setecientos Noventa y Nueve Mil Ciento Siete Pesos (\$ 1.799.107)**, es perfectamente asimilable a un activo financiero en dólares. Si bien la Ley 25.561 de Emergencia Económica, en su capítulo 11, establece que las únicas

obligaciones que se pesifican son aquellas exigibles a partir del 6 de enero de 2002, no es menos cierto que a esa fecha, la demandada ya hacía cuatro años que se encontraba en mora con la actora y que si ésta hubiera percibido en tiempo y forma el precio convenido, con los pesos “en la mano”, hubiera podido comprar igual cantidad de dólares en virtud de la tasa cambiaria vigente de un peso por un dólar. Hecha tal salvedad, el suscripto entiende que son aplicables las variables de actualización puestas en vigencia a partir del 4 de febrero de 2002, es decir, aplicar al importe calculado de **Un Millón Setecientos Noventa y Nueve Mil Ciento Siete Pesos (\$ 1.799.107)**, el coeficiente de 1,40, -equivalente a la pesificación a \$ 1.40 por dólar-, con más el **Coficiente de Estabilización de Referencia (C.E.R.)**; teniendo en cuenta que este último es de 1,4678 al 31 de marzo de 2004, hecho reflejado a folios 25 del acápite **IV – REFERENCIAS**, el guarismo ajustado mediante esta metodología, alcanza la suma de **Tres Millones Seiscientos Noventa y Ocho Mil Doscientos Cincuenta y Cuatro Pesos (\$ 3.698.254)**.

iii) Para completar adecuadamente la actualización de los importes, corresponde la aplicación de una tasa de interés sobre las sumas calculadas. En opinión del suscripto, a la suma calculada de **Tres Millones Seiscientos Noventa y Ocho Mil Doscientos Cincuenta y Cuatro Pesos (\$ 3.698.254)** es pertinente la aplicación de una tasa nominal anual del **18,85 %**, asimilable a la Tasa Activas para Operaciones de Cartera General vigente y fijada por el Banco de la Nación Argentina, capitalizada mensualmente durante los 26 meses transcurrido desde la “salida” de la convertibilidad, -hecho acaecido el 4 de febrero de 2002-, hasta el 31 de marzo de 2004; en consecuencia, el perjuicio final para la demandante, estimado y justificado por este consultor técnico, asciende a la suma de **Cinco Millones Quinientos Catorce Mil Noventa y Seis Pesos (\$ 5.514.096)**.

A juicio del suscripto, el precio de venta de los activos enunciado en la cláusula sexta del Contrato Definitivo de Transferencia de Bienes, fijado en la suma que en más resulte de computar el **20 %** de las utilidades del negocio para el primer año, **10 %** para el segundo y **5 %** para el tercero ó **Treinta Mil Dólares Americanos (US\$ 30.000)**, implica que tanto la actora como la demandada, por tratarse ambos de empresarios con experiencia en el negocio de tarjetas de crédito, tenían absoluta certeza de que el contrato sería resuelto por darse las condiciones fijadas en primer lugar, queda, en consecuencia, la suma mencionada en segundo término como simplemente simbólica. Como aseveración

adicional a lo expuesto, nótese que la demandada, mediante nota remitida el diecisiete de noviembre de mil novecientos noventa y siete, la cual figura acreditada en el expediente, asegura a [REDACTED], el pago de un precio mínimo de **Doscientos Ochenta Mil Pesos (\$ 280.000)**. Un segundo argumento, de peso y significativa importancia, es el

referido a la modalidad de negociación para la compra de carteras de tarjetas de crédito y por convención en el negocio, los valores a pagar por el comprador oscilan entre **una vez y una vez y media** el promedio de consumo de las cuentas activas y entre un **40** y un **50%** de ese valor para cuentas sin consumo, pero calificadas y técnicamente habilitadas para tenerlos. De haberse optado por esta alternativa, y tomando en cuenta las **4.600** cuentas activas y la base de datos de **8.000** prospectos transmitidos, la demandada tendría que haber desembolsado, al momento del cierre de la negociación, la suma de **Novcientos Treinta y Seis Mil Pesos (\$ 936.000)**, resultante de computar 4.600 por 120 (una vez el promedio de consumo de las cuentas transferidas), más 8.000 por 48 (40 % de 120). Como referencia sobre este particular, la demandada adquirió la cartera de otra tarjeta de crédito regional, localizada en la ciudad de [REDACTED], provincia de [REDACTED], cerrando la negociación bajo la modalidad descripta.

El **Sistema [REDACTED]**, empresa de la cual formaba parte la actora en calidad de accionista, conformaba lo que en la tipología de las tarjetas de crédito se conoce como “Sistema Abierto”; este esquema, de amplia y universal difusión ya que es el mayoritariamente aceptado por las entidades financieras emisoras de tarjetas de crédito, implica la existencia de una entidad rectora –en este caso **Sistema [REDACTED]**.- que se encarga de otorgar franquicias para el uso de una determinada marca a otras empresas, entidades o instituciones. Esta entidad rectora se reserva para si el manejo de ciertas actividades consideradas críticas en el negocio; entre ellas, se destacan: i) el proceso de “clearing”, el cual consiste en el cálculo de débitos y créditos por los consumos realizados por usuarios de una entidad franquiciada en jurisdicción o comercios de otra u otras; ii) embosado y provisión de los plásticos a cada franquiciada; ii) provisión de papelería, material de publicidad, contratos unificados y formularios para una correcta estandarización del funcionamiento del sistema; iv) definición de políticas orientativas en cuanto a descuentos a comercios, tasas de interés y otros aranceles, quedando la

decisión final de estas variables en manos de cada entidad franquiciada; v) centraliza, define y administra las medidas de seguridad orientadas a la prevención de fraudes y además, confecciona y distribuye los boletines protectivos y/o administra las bases de datos de tarjetas inhabilitadas para consultas "on-line". A mediados de 1997, el **Sistema** [REDACTED]. contaba con franquicias otorgadas y operando en las localidades de [REDACTED]

[REDACTED], todas de la provincia de [REDACTED], [REDACTED] de la provincia de [REDACTED], [REDACTED], [REDACTED], todas de la provincia de [REDACTED]. En conjunto, estas franquicias agrupaban **quince mil (15.000)** cuentas activas; **seis mil (6.000)** comercios adheridos y una facturación mensual superior a **Un Millón de Pesos (\$ 1.000.000)**. Teniendo en cuenta que el principal ingreso de **Sistema** [REDACTED]. estaba conformado por un porcentaje del **23,40 %** sobre los aranceles cobrados a los comercios adheridos y que dichos aranceles, como se ha expresado, se han estimado en un **4,5 %** sobre el total facturado mensualmente, lo cual implica un ingreso mensual promedio y estimado de **Diez Mil Quinientos Treinta Pesos (\$ 10.535)**; los costos operativos y administrativos de **Sistema** [REDACTED]. oscilaban en **Cinco Mil Pesos (\$ 5.000)** mensuales, con lo que su utilidad bruta, antes de impuestos era de **Cinco Mil Quinientos Treinta y Cinco Pesos (\$ 5.535)** Evidentemente estos importes no fueron percibidos por **Sistema** [REDACTED]. en virtud que la empresa fue disuelta al procederse a la venta de la cartera de [REDACTED]. a la demandada y por exigencias contractuales de ésta. En opinión del suscripto, el incumplimiento de los pagos incurrido por la demandada en perjuicio de [REDACTED]., perjudicó también a **Sistema** [REDACTED]., ya que de haber continuando operando su negocio de franquicias, habría obtenido utilidades por **Ciento Noventa y Nueve Mil Doscientos Sesenta Pesos (\$ 199.260)**, resultando este guarismo de multiplicar la utilidad mensual de **Cinco Mil Quinientos Treinta y Cinco Pesos (\$ 5.535)** citada precedentemente por los **36 meses** que debía durar el convenio de [REDACTED] con la demandada. Aplicando un concepto de actualización similar al enunciado para calcular el lucro cesante de la actora y por similar período, resulta un perjuicio de **Setecientos Setenta y Siete Mil Cuatrocientos Cuarenta y Siete Pesos (\$ 777.447)** para **Sistema** [REDACTED] en su rol de empresa rectora y administradora de tarjetas de crédito franquiciadas. Teniendo en

cuenta que los cinco socios titulares de [REDACTED], detentaban una participación accionaria, en conjunto, del veinticinco con treinta y cuatro por ciento (25,34%) en **Sistema [REDACTED]** resulta un perjuicio adicional para la demandante de **Ciento Noventa y Siete Mil Cinco Pesos (\$ 197.005)**, importe que debe adicionarse a los **Cinco Millones Quinientos Catorce Mil Noventa y Seis Pesos (\$ 5.514.096)**, calculados previamente en concepto de lucro cesante para la demandante.

También se ha solicitado a este consultor técnico una estimación sobre los costos que implicaría el desarrollo de un sistema de tarjetas de crédito similar al **Sistema [REDACTED]**; el punto clave para responder este interrogante es definir con la mayor precisión posible en que tiempo el proyecto en cuestión alcanzará su masa crítica; en otros términos, en que momento se logrará el punto de equilibrio y se entrará en la zona de ganancias. Existe una correlación directa entre estos tiempos y la inversión necesaria, ergo, a mayor tiempo, mayor inversión, la cual está implicada, entre otras variables por:, i) cantidad de tarjetas a emitir; ii) promedio estimado de consumos mensuales; iii) cantidad y calidad de comercios a adherir; iv) estrategia de costos adoptada (tasas de interés, precios de ventas, aranceles, etc.); v) las condiciones particulares del mercado y/o de la zona de influencia; vi) la calidad que se pretenda de los elementos tangibles que darán sustento al servicio (edificios, mobiliario, personal, equipamiento, software, etc.). Sobre el particular, el suscripto considera oportuno referenciar a su experiencia profesional. En el año 1991 fue contratado por el ex Banco [REDACTED] para el diseño, armado y puesta en marcha de un sistema propio de tarjeta de crédito. Este proyecto implicó una inversión de **Seiscientos Mil Dólares Americanos (US\$ 600.000)** y ocho (8) meses de intenso trabajo. Más reciente en el tiempo, en el año 2000, fue contratado para la confección de un proyecto de inversión orientado al desarrollo y lanzamiento de una tarjeta de crédito propia por parte del Banco [REDACTED]. En este caso la inversión resultante del proyecto fue de **Un Millón Seiscientos Ochenta y Cuatro Mil Novecientos Dólares Americanos (US\$ 1.684.900)**, para un estimado de 30.000 cuentas y con la salvedad que se trataba de un Sistema Cerrado, es decir, que el banco cumplía todos los roles y de igual modo asumía de manera exclusiva la totalidad de los ingresos y egresos resultantes de la operación. Este proyecto está en condiciones de ser adjuntado al expediente en caso que el Señor Magistrado interviniente lo considere

necesario. Dado que el primero de los bancos ya no existe, que el segundo, por razones inherentes a su propia política, ha desistido de poner en práctica el proyecto, y que en ambas circunstancias ha transcurrido el tiempo acordado en cuanto al resguardo y confidencialidad de los datos, el suscripto considera que los casos citados no violan en modo alguno consideraciones éticas sobre el particular.

Resultan en extremo evidentes los beneficios obtenidos por la demandada al adquirir la cartera de la marca [REDACTED], motivo de esta litis; al no tener presencia comercial en la zona atendida por la actora ha evitado los gastos inherentes al *start-up* para su incursión en la misma, los cuales sin lugar a dudas hubieran sido superiores a los importes comprometidos en la negociación cerrada con la demandante, ya que lo único que debió hacer fue ingresar las cuentas cedidas a su cartera, notificar a los titulares de las mismas de dicha cesión, cambiar los plásticos, informar del mismo hecho a los establecimientos adheridos, desarrollar una estrategia de penetración en esos mercados, tal como se comprometió, e implementar un esquema de control *ad-hoc* que le permitiera discernir fehacientemente los porcentajes de la utilidad generada que le correspondería abonar a la actora, según lo rubricado en el Contrato Definitivo de Transferencia de Bienes.

Dado que el suscripto ha sido designado de parte por la demandante para realizar la presente, no ha tenido ni tiene acceso a documentación que corrobore resultados, actitudes, conductas, estrategias o comportamientos por parte de la demandada; considera, empero, que serán de utilidad para complementar la presente algunas consideraciones resultantes de la lectura de la documentación aportada por la actora y de declaraciones vertidas por directivos y jerárquicos de la demandada a distintos medios gráficos, tanto de alcance regional como nacional.

En meses posteriores a la venta de su cartera y de cara a las crecientes fallas de carácter estratégico y operativo incurridas por la demandada, (cambios abruptos y unilaterales en las condiciones de adhesión de los establecimientos, modificaciones improcedentes en las variables límite de compra y pago mínimo de tarjetahabientes con antigüedad en la marca y buenos antecedentes de cumplimiento, demoras en las acreditaciones de los pagos de los usuarios, errónea inclusión de éstos en el boletín de tarjetas inhabilitadas, demoras en la distribución de resúmenes de cuenta, falta de capacitación del personal,

entre otras), la actora procedió a reclamar a [REDACTED], -mediante notas que se encuentran debidamente acreditadas en el expediente-, ofreciendo incluso su activa participación para dar solución a tales inconvenientes, habida cuenta que los mismos iban en detrimento de sus intereses puesto que los usuarios, frente a problemas como los mencionados, optaban por realizar sus compras con tarjetas de otras marcas. De igual modo, la actora procedió a efectuar reclamos frente a la inacción de la demandada para poner en marcha un programa de créditos personales destinado a usuarios actuales y potenciales de la marca cedida en la zona de influencia [REDACTED], tal lo comprometido en el Contrato Definitivo de Transferencias de Bienes. El suscripto considera oportuno destacar que dichos reclamos fueron efectuados por la actora en momentos en que la demandada ya incurría en incumplimientos formales al no haber informado en tiempo y forma a la demandante sobre la evolución de la cartera cedida, su crecimiento y utilidad bruta.

No hace al propósito de la presente referenciar al cambio de controlante de la demandada, hecho ocurrido el 2 de diciembre de 1998 al tomar posesión de la misma [REDACTED] en lugar del anterior tenedor accionario, [REDACTED]; sin embargo, a opinión de este consultor técnico, dicho cambio parece haber sido hartamente beneficioso para la demandada en virtud de los resultados obtenidos en años posteriores a dicha fecha, cuya facturación para el año 1999 ella misma estimó en **Seiscientos Millones de Pesos (\$ 600 millones).**

Como parte integrante de esta pericia, el suscripto acompaña a folios 26, 27, 28, 29, 30, 31 y 32 algunos ejemplos de las tantas notas, reportajes e investigaciones de mercado relacionadas conteniendo manifestaciones expresas de los directivos de [REDACTED] y [REDACTED], [REDACTED], [REDACTED] y [REDACTED]. Por último, también se acompaña a folios 33 un informe interno de [REDACTED] que contiene indicadores referidos a captación de usuarios y análisis de cuentas para el año 2001 y parte del 2002 para la ciudad de [REDACTED] exclusivamente.

III – CONCLUSIONES

En función de los requerimientos manifestados a este consultor técnico por la actora y los argumentos desarrollados previamente, el suscripto concluye lo siguiente:

1 – El lucro cesante incurrido por la demandante en función del incumplimiento de sus obligaciones contractuales por parte de la demandada, actualizado al 31 de marzo de 2004, asciende a la suma de **Cinco Millones Quinientos Catorce Mil Noventa y Seis Pesos (\$ 5.514.096)**.

2 – Las utilidades no percibidas por **Sistema [REDACTED]**, en su carácter de empresa administradora de franquicias de tarjetas de crédito, y actualizadas al 31 de marzo de 2004, llegan a **Setecientos Setenta y Siete Mil Cuatrocientos Cuarenta y Siete Pesos (\$ 777.447)**. De dicho importe, corresponde imputarse como lucro cesante a **[REDACTED]** la suma de **Ciento Noventa y Siete Mil Cinco Pesos (\$ 197.005)**, por haber tenido sus cinco socios una participación accionaria del **25,34 %**, en conjunto, de **Sistema [REDACTED]**

3 – El suscripto carece de elementos suficientes para cuantificar de manera fehaciente y verificable los costos en que debería haber incurrido la demandada para poner en operaciones su sistema de tarjetas de crédito en las zonas atendidas por la demandante (localidades de **[REDACTED]**, provincia de **[REDACTED]**, y **[REDACTED]**, provincia de **[REDACTED]**) partiendo desde cero, es decir, sin la compra de cartera efectuada a la actora, motivo de esta litis. Sin embargo, apelando a su “expertise” en la materia, tal lo manifestado en la parte final del acápite **II – Desarrollo**, dicha inversión puede contabilizarse como mínimo en **Un Millón Quinientos Mil Pesos (\$ 1.500.000)**

Habiéndose evacuado convenientemente los puntos de pericia requeridos por la actora, solicito respetuosamente a V.S. que se de traslado a la partes.

Proveer de conformidad que

SERA JUSTICIA

Ricardo Gutiérrez

Licenciado en Comercialización (U.A.D.E.)

C.P.C.E.C.A.B.A. T I, F VI