

# Análisis de jurisprudencia en implantaciones ERP fallidas: criterios judiciales y relevancia de la prueba técnica

Autor: Luis Vilanova Blanco

Perito judicial.

[WWW.PERITAJESAP.ES](http://WWW.PERITAJESAP.ES)

[WWW.LEYESYTECNOLOGIA.COM](http://WWW.LEYESYTECNOLOGIA.COM)

[WWW.LEGALAUDITORS.ES](http://WWW.LEGALAUDITORS.ES)

INFO@LEGALAUDITORS.ES

VERSIÓN 2.0

26 DE ABRIL DE 2026

## Contenido

|  |   |
|--|---|
| 1. Introducción .....  | 2 |
| 2. Estudio de jurisprudencia.....  | 3 |
| Jurisprudencia 1. Implantación defectuosa con ejecución parcial del sistema .....          | 3 |
| Contexto técnico y contractual del caso .....  | 3 |
| Cuestiones clave en la valoración judicial .....   | 3 |
| Importancia del perito informático y su cualificación.....                                 | 4 |
| Conclusión de la jurisprudencia 1 .....  | 4 |
| Jurisprudencia 2. Responsabilidad compartida y relevancia de la conducta del cliente ..... | 4 |
| Contexto del proyecto y dinámica de ejecución .....  | 4 |
| Cuestiones clave en la interpretación judicial.....  | 4 |
| Importancia del análisis pericial en la reconstrucción del proyecto .....                  | 5 |
| Cualificación del perito y exigencia jurisprudencial .....                                 | 5 |
| Conclusión de la jurisprudencia 2 .....  | 5 |
| Jurisprudencia 3. Incumplimiento total y resolución contractual .....                      | 5 |
| Contexto técnico de inoperatividad del sistema.....  | 5 |
| Cuestiones clave en la decisión judicial .....   | 5 |
| El papel crítico del perito en la acreditación del fracaso .....                           | 6 |
| Exigencia de cualificación pericial .....  | 6 |
| Conclusión de la jurisprudencia 3 .....  | 6 |
| Conclusión global del análisis.....  | 6 |
| Cuestiones clave finales .....   | 6 |
| 3. Importancia de la especialización pericial en entornos ERP complejos .....              | 7 |

## 1. Introducción

Mi actividad profesional como perito informático se ha especializado de forma intensiva en el análisis de proyectos tecnológicos complejos, con especial foco en implantaciones de sistemas ERP y desarrollos software asociados. A lo largo de mi trayectoria he intervenido en múltiples procedimientos judiciales y extrajudiciales en los que se han evaluado implantaciones de SAP, Odo, Microsoft Dynamics y otras soluciones empresariales como AHORA ERP, así como proyectos de desarrollo a medida, integraciones, plataformas web y aplicaciones corporativas. Esta experiencia me ha permitido adquirir una visión global y profundamente técnica de los factores que determinan el éxito o fracaso de un proyecto, así como de los elementos clave que deben ser analizados en un informe pericial para acreditar el grado de cumplimiento contractual.

El análisis pericial de este tipo de proyectos exige un enfoque estructurado que combine conocimientos técnicos, funcionales y jurídicos. No se trata únicamente de revisar código o identificar errores puntuales, sino de reconstruir el ciclo completo del proyecto, desde la fase de definición de requisitos hasta la puesta en producción y soporte posterior, evaluando entregables, documentación funcional, pruebas de usuario, incidencias, cambios de alcance y grado de adecuación del sistema a los procesos de negocio del cliente. En entornos ERP, esta labor resulta especialmente compleja debido al alto nivel de parametrización, la dependencia de múltiples módulos y la necesidad de alinear el sistema con la operativa real de la organización.

Mi experiencia en peritajes de SAP, Odo y otros ERP me ha permitido identificar patrones recurrentes en proyectos fallidos, tales como deficiencias en la definición del alcance, ausencia o debilidad en las pruebas funcionales, problemas en la migración de datos, falta de control en los desarrollos a medida o una inadecuada gestión del cambio organizativo. Estos elementos, cuando no son correctamente gestionados, suelen derivar en conflictos entre cliente y proveedor que requieren una evaluación pericial rigurosa para determinar responsabilidades y cuantificar daños.

Asimismo, mi intervención no se limita al análisis técnico, sino que incorpora una interpretación jurídico-contractual del proyecto, alineando los hallazgos técnicos con las obligaciones asumidas por las partes. Este enfoque resulta esencial en sede judicial, donde el valor del informe pericial reside en su capacidad para traducir la complejidad técnica en conclusiones claras, objetivas y comprensibles para el tribunal.

En definitiva, mi experiencia acumulada en peritajes de proyectos informáticos y, especialmente, en implantaciones ERP de alta complejidad, me permite abordar este tipo de encargos con un alto nivel de especialización, rigor metodológico y orientación a resultados, aportando al procedimiento una base técnica sólida sobre la que fundamentar la valoración jurídica del caso.

Fundador de:

[www.peritajesap.es](http://www.peritajesap.es)

[www.leyesytecnologia.com](http://www.leyesytecnologia.com)

[www.legalauditors.es](http://www.legalauditors.es)

Entre otros...

## 2. Estudio de jurisprudencia

En el presente apartado se procede a analizar un conjunto de resoluciones judiciales relacionadas con proyectos de implantación de sistemas ERP, en particular en contextos de conflicto entre cliente y proveedor por defectos en la ejecución del proyecto. Por razones de confidencialidad y con el objetivo de centrar el análisis en los criterios técnicos y jurídicos aplicados por los tribunales, los casos se presentan de forma anonimizada bajo la denominación de “jurisprudencia 1”, “jurisprudencia 2” y “jurisprudencia 3”. Este enfoque permite abstraer los elementos esenciales que son de interés para el análisis pericial, eliminando cualquier referencia identificativa y focalizando la atención en los aspectos que realmente determinan el sentido de las resoluciones judiciales.

El análisis se realiza desde una perspectiva técnico-pericial, teniendo en cuenta no solo los hechos probados en cada caso, sino también la forma en que los tribunales valoran la prueba pericial informática, la documentación del proyecto, el grado de cumplimiento contractual y la conducta de las partes. Asimismo, se incorpora una reflexión específica sobre la importancia de la cualificación del perito, elemento que, como se verá, resulta determinante en este tipo de procedimientos.

### Jurisprudencia 1. Implantación defectuosa con ejecución parcial del sistema

#### Contexto técnico y contractual del caso

En este primer supuesto se analiza una implantación ERP en la que el sistema fue desarrollado e implantado de forma parcial, llegando incluso a entrar en funcionamiento en entorno productivo, si bien presentando deficiencias relevantes en módulos críticos y en la calidad de los datos. Este hecho resulta especialmente significativo desde el punto de vista jurídico, ya que la existencia de un cierto grado de operatividad del sistema impide considerar que el proyecto sea nulo en su totalidad, orientando el análisis hacia un escenario de cumplimiento defectuoso.

En este contexto, se acredita que el cliente, ante las carencias del sistema, se vio obligado a contratar a un segundo proveedor para completar o corregir la implantación inicial, generando costes adicionales directamente vinculados a la deficiente ejecución del primer contrato. Desde una perspectiva pericial, este tipo de situaciones exige un análisis exhaustivo de los entregables funcionales, los módulos implementados, la coherencia del customizing, la trazabilidad de incidencias y la adecuación del sistema a los requisitos de negocio definidos contractualmente.

#### Cuestiones clave en la valoración judicial

El tribunal, en este tipo de supuestos, tiende a estimar parcialmente las pretensiones del cliente cuando se acredita que el sistema no cumple con las funcionalidades esenciales pactadas, especialmente en lo relativo a los costes adicionales asumidos. Sin embargo, se observa una tendencia clara a rechazar aquellas reclamaciones que no se sustentan en una prueba objetiva suficiente, particularmente en lo que respecta al lucro cesante, cuya acreditación exige un nivel probatorio mucho más exigente.

Se pone de manifiesto que los elementos probatorios más valorados son aquellos que permiten evidenciar de forma objetiva el incumplimiento, tales como documentación funcional, evidencias de pruebas de usuario, registros de incidencias, comunicaciones entre las

partes o informes técnicos detallados. La ausencia de estos elementos puede debilitar significativamente la posición de la parte reclamante.

### Importancia del perito informático y su cualificación

En este tipo de casos, la figura del perito informático adquiere un papel absolutamente central, ya que es el encargado de interpretar los fallos técnicos y traducirlos en términos jurídicamente relevantes, vinculándolos con el incumplimiento de las obligaciones contractuales. No se trata únicamente de identificar errores en el sistema, sino de demostrar cómo dichos errores afectan a la finalidad del contrato y a la operativa del cliente.

La jurisprudencia viene exigiendo de forma reiterada que el perito disponga de una cualificación técnica adecuada, experiencia acreditada en sistemas ERP complejos y capacidad para emitir informes objetivos, fundamentados y comprensibles para el órgano judicial. En entornos como SAP, donde la complejidad técnica y funcional es elevada, resulta imprescindible que el perito tenga experiencia real en implantaciones, conocimiento de procesos de negocio y dominio de metodologías de proyecto, ya que de lo contrario su informe puede ser fácilmente cuestionado.

### Conclusión de la jurisprudencia 1

Nos encontramos ante un supuesto claro de cumplimiento defectuoso, donde la existencia de ejecución parcial y cierto grado de uso del sistema excluye la nulidad del proyecto, pero permite la reclamación de daños emergentes debidamente acreditados. La prueba pericial se configura como el elemento clave para determinar el alcance del incumplimiento y la cuantificación de los daños.

### Jurisprudencia 2. Responsabilidad compartida y relevancia de la conducta del cliente

#### Contexto del proyecto y dinámica de ejecución

En este segundo supuesto se analiza un proyecto ERP en el que el sistema fue implantado y utilizado durante un periodo prolongado, si bien con incidencias y limitaciones que dieron lugar a un conflicto entre las partes. A diferencia del caso anterior, aquí adquiere especial relevancia la conducta del cliente en el desarrollo del proyecto, introduciendo el tribunal un análisis más amplio que trasciende la mera valoración técnica del sistema.

Se acredita que determinadas decisiones adoptadas por el cliente, tales como el arranque del sistema en condiciones no óptimas, la falta de formación de los usuarios o la contratación de un soporte limitado en el tiempo, tuvieron un impacto directo en el resultado final del proyecto. Este tipo de circunstancias son especialmente relevantes en entornos ERP, donde la implantación requiere una participación activa y coordinada de ambas partes.

#### Cuestiones clave en la interpretación judicial

El tribunal, en este contexto, introduce el concepto de responsabilidad compartida, desestimando parcialmente las reclamaciones del cliente al considerar que no puede imputarse al proveedor la totalidad de los problemas detectados. Asimismo, el hecho de que el sistema haya estado en uso durante un periodo significativo refuerza la idea de que no existe un incumplimiento total del contrato, sino un cumplimiento imperfecto o defectuoso.

Este enfoque implica que la valoración judicial no se limita al análisis del software, sino que abarca la gobernanza del proyecto en su conjunto, incluyendo la gestión de incidencias, la

validación de entregables, la comunicación entre las partes y la toma de decisiones estratégicas durante la implantación.

### Importancia del análisis pericial en la reconstrucción del proyecto

Desde una perspectiva pericial, este tipo de casos exige una reconstrucción detallada de la cronología del proyecto, identificando los hitos clave, las desviaciones respecto a lo pactado y las responsabilidades de cada una de las partes. El perito debe analizar tanto los aspectos técnicos como los organizativos, diferenciando entre fallos imputables al proveedor y decisiones atribuibles al cliente.

Esta labor requiere una elevada especialización, ya que implica comprender metodologías de implantación ERP, procesos de negocio complejos y dinámicas de gestión de proyectos tecnológicos. El perito actúa, en este sentido, como un elemento clave para dotar de objetividad al análisis y facilitar la comprensión del caso por parte del tribunal.

### Cualificación del perito y exigencia jurisprudencial

La jurisprudencia refuerza la necesidad de que el perito cuente con experiencia real en implantaciones ERP, así como conocimientos en análisis contractual y gestión de proyectos. Su función no se limita a describir incidencias técnicas, sino que debe interpretar el proyecto en su conjunto, aportando una visión integral que permita determinar el grado de cumplimiento del contrato.

### Conclusión de la jurisprudencia 2

En este tipo de supuestos, la responsabilidad no es automática ni unilateral, sino que debe analizarse de forma integral, teniendo en cuenta la conducta de ambas partes y el grado de uso efectivo del sistema, lo que conduce a soluciones basadas en ajustes o compensaciones parciales en lugar de resoluciones contractuales.

### Jurisprudencia 3. Incumplimiento total y resolución contractual

#### Contexto técnico de inoperatividad del sistema

En este tercer supuesto se analiza un caso en el que el sistema ERP no llegó a funcionar en ningún momento de forma adecuada, presentando una inoperatividad total que impedía su uso por parte del cliente. A diferencia de los casos anteriores, aquí no existe ningún grado de aprovechamiento del sistema, ni explotación operativa, ni reutilización de desarrollos, lo que configura un escenario de fracaso absoluto del proyecto.

El sistema no cumple con las funcionalidades esenciales pactadas y no permite ejecutar los procesos básicos del negocio, lo que constituye un incumplimiento grave de las obligaciones contractuales por parte del proveedor.

#### Cuestiones clave en la decisión judicial

En este tipo de situaciones, los tribunales tienden a declarar la resolución del contrato, reconociendo el derecho del cliente a ser indemnizado por los daños sufridos. Estos daños incluyen, principalmente, los costes directos asociados al proyecto fallido, si bien en determinados casos también pueden valorarse otros perjuicios adicionales debidamente acreditados.

La clave en este tipo de pronunciamientos reside en la capacidad de demostrar que el sistema es completamente inoperativo y que no cumple en absoluto con su finalidad, lo que exige una prueba técnica contundente.

### El papel crítico del perito en la acreditación del fracaso

En estos escenarios, el perito informático desempeña un papel determinante, ya que debe acreditar de forma objetiva la inoperatividad del sistema, analizando aspectos como la disponibilidad real, la ejecución de procesos críticos, la integridad de los datos y la capacidad operativa en entorno productivo.

Se trata de una labor compleja que requiere un conocimiento profundo del sistema, de los procesos de negocio y de los requisitos contractuales, así como una capacidad analítica elevada para fundamentar las conclusiones de forma sólida.

### Exigencia de cualificación pericial

La jurisprudencia es clara al exigir que la prueba pericial sea emitida por expertos con conocimientos específicos en la materia objeto del litigio. En el caso de sistemas ERP, esto implica experiencia directa en implantaciones, conocimiento técnico avanzado y capacidad para analizar documentación compleja y proyectos de alta criticidad.

La falta de cualificación del perito puede comprometer la validez del informe y, en consecuencia, influir de forma decisiva en el resultado del procedimiento judicial.

### Conclusión de la jurisprudencia 3

Nos encontramos ante un supuesto de incumplimiento total, donde la inoperatividad del sistema justifica la resolución contractual y la indemnización de los daños, siempre que estos hayan sido debidamente acreditados mediante una prueba pericial rigurosa.

### Conclusión global del análisis

El análisis de la jurisprudencia permite concluir que los tribunales diferencian de forma clara entre proyectos nulos y proyectos defectuosos, siendo esta distinción esencial para determinar las consecuencias jurídicas. El grado de ejecución del proyecto, el uso efectivo del sistema y la conducta de las partes son elementos determinantes en esta valoración.

La prueba pericial informática se configura como el elemento central en este tipo de litigios, siendo imprescindible que esté elaborada por un profesional altamente cualificado, con experiencia real en implantaciones ERP y capacidad para integrar el análisis técnico con la interpretación jurídica del contrato.

### Cuestiones clave finales

Resumo algunos elementos clave:

- La existencia de uso del sistema suele excluir la nulidad del proyecto.
- La indemnización requiere una acreditación objetiva de los daños.
- La responsabilidad puede ser compartida entre proveedor y cliente.
- El análisis debe abarcar tanto aspectos técnicos como organizativos.
- La cualificación del perito es determinante para el éxito del procedimiento.

Desde una perspectiva estratégica, estos criterios refuerzan la necesidad de abordar los conflictos tecnológicos con un enfoque pericial riguroso, donde el informe técnico constituye el pilar fundamental sobre el que se sustenta la decisión judicial.

### 3. Importancia de la especialización pericial en entornos ERP complejos

En los procedimientos judiciales relacionados con implantaciones de sistemas ERP, mi experiencia como perito informático especializado resulta un factor determinante para abordar con rigor técnico y jurídico este tipo de controversias. A lo largo de mi trayectoria profesional he participado en múltiples análisis periciales de proyectos ERP fallidos, lo que me ha permitido adquirir un conocimiento profundo no solo de la tecnología, sino también de los procesos de negocio, metodologías de implantación y problemáticas recurrentes que suelen derivar en conflictos judiciales. Este tipo de proyectos, especialmente en entornos como SAP, Microsoft Dynamics, Odoo o soluciones como AHORA ERP, requieren una capacidad de análisis que va mucho más allá del conocimiento informático general, siendo imprescindible comprender la lógica funcional del sistema, su parametrización y su impacto real en la operativa empresarial del cliente.

Desde la perspectiva jurisprudencial, los tribunales otorgan un valor esencial a la prueba pericial, pero exigen que esta esté respaldada por un experto con conocimientos específicos y experiencia acreditada en la materia concreta objeto del litigio. En este sentido, mi perfil profesional se encuentra alineado con dicha exigencia, al combinar experiencia práctica en implantaciones ERP con una visión pericial orientada a traducir los fallos técnicos en incumplimientos contractuales relevantes. Esta capacidad de conexión entre el ámbito técnico y el jurídico es clave para que el tribunal pueda comprender el alcance real de los problemas detectados y su impacto en el cumplimiento del contrato.

Un elemento diferencial especialmente relevante en mi caso es mi pertenencia a asociaciones profesionales de referencia en el ámbito ERP, como AUSAPE en el ecosistema SAP y AEODOO en el entorno Odoo. Estas asociaciones agrupan a los principales actores del sector, incluyendo empresas usuarias, partners tecnológicos y expertos especializados, lo que me permite estar en contacto directo con las mejores prácticas del mercado, tendencias tecnológicas y problemáticas reales de implantación. En este sentido, resulta importante destacar que soy el único perito judicial que pertenece simultáneamente a ambas asociaciones, lo que refuerza de forma significativa mi posicionamiento como experto independiente con una visión transversal de los principales sistemas ERP del mercado.

Adicionalmente, dispongo de certificación en Microsoft Dynamics, así como experiencia contrastada en otros entornos ERP como AHORA ERP, lo que amplía mi capacidad de análisis y me permite abordar proyectos desde una perspectiva comparativa y multidisciplinar. Este conocimiento transversal resulta especialmente útil en procedimientos judiciales, donde es necesario evaluar si una solución concreta se ha implementado conforme a estándares razonables del mercado, si las decisiones técnicas adoptadas han sido adecuadas y si los problemas detectados son atribuibles a deficiencias del proveedor o a otros factores del proyecto.

En definitiva, en litigios relacionados con implantaciones ERP, la figura del perito no puede ser genérica ni meramente técnica, sino que debe aportar una combinación de experiencia práctica, especialización en sistemas concretos, conocimiento del sector y capacidad de análisis jurídico-técnico. Mi experiencia acumulada, junto con mi pertenencia a asociaciones clave —siendo el único perito judicial integrado en AUSAPE y AEODOO— y mis certificaciones en distintos entornos ERP, constituyen una base sólida para la elaboración de informes

periciales rigurosos, objetivos y plenamente defendibles en sede judicial, incrementando de forma significativa las probabilidades de éxito en este tipo de procedimientos.

**Pongo a tu disposición mi experiencia en decenas de peritajes de ERP, como perito judicial colaborador con la justicia, contacta conmigo en este email [luis.vilanova@legalauditors.es](mailto:luis.vilanova@legalauditors.es) y estaré encantado de atenderle.**