

EL DERECHO COLABORATIVO. INNOVACIÓN SOCIAL BASADA EN LA RESOLUCIÓN ALTERNATIVA DE CONFLICTOS

- Irene Jiménez Zumalde
- Naia Goitia Lapeyra
- Asier Marcos Díaz
- Miguel Fernández Montaña

Tutor: Aritza López de Guereño Zarraga

Universidad del País Vasco

RESUMEN:

Resulta poco habitual, la incorporación de principios y acciones de marketing, dentro de la gestión profesional de los despachos de abogados/as, y menos aún, por parte de los autónomos y los pequeños bufetes, que suponen más del 95% de la oferta actual de servicios legales en España, medido en términos de organizaciones (o profesionales) independientes. En este trabajo, abordamos varios retos profesionales de marketing (la segmentación y el diseño de nuevos servicios), aplicados a una de las corrientes que tratan de innovar en el sector de la abogacía: el derecho colaborativo.

En el País Vasco, la Asociación de Derecho Colaborativo (ADCE) es la organización que, desde 2013, está tratando de impulsar la creación de nuevos servicios basados en la práctica colaborativa del derecho (PCD). Siguiendo la evolución global de esta nueva metodología o praxis legal, su desarrollo como negocio se ha producido principalmente, en el ámbito de los conflictos familiares, a través de los denominados “servicios de divorcio colaborativo”. En este trabajo, trataremos de descubrir nuevos segmentos de interés y valor potencial comercial, para el diseño de nuevos servicios legales, de tipo colaborativo.

ABSTRACT:

It is rather unusual to witness the incorporation of marketing principles and actions within the management structure of a Law Firm, and it is even more unusual to do so regarding self-employed and small firms, which stand for over 95% of the legal services in Spain nowadays, performing this measurement in terms of independent organizations (or professionals). Through this report we address several marketing-related professional challenges (segmentation and the design of new services), and their applications referring to one of the most innovative trends within the law: the collaborative law.

In the Basque Country, the Collaborative Law Association (ADCE) is the organization that, since 2013, is trying to boost the creation of new legal services based on the collaborative practice (PCD). Following the global evolution of this new methodology or legal praxis, its business development has taken place, essentially, regarding family-related conflicts though the so called “collaborative-divorce services”. Along this report we will try to figure out new interesting and potentially commercially suitable segments for the design of new collaborative legal services.

1. INTRODUCCIÓN

Desde su reciente surgimiento en EE. UU., el desarrollo de la práctica colaborativa del derecho ha sido notable al otro lado del Atlántico. Los últimos años han sido testigos del nacimiento de las instituciones de mayor renombre en este ámbito, como la IACP (International Academy of Collaborative Professionals), y su popularización en territorio norteamericano. Esto ha propiciado una rápida expansión, y lo ha hecho superando las barreras que puedan derivar de las diferentes características propias de Ordenamientos Jurídicos distintos. A nivel nacional, la organización de mayor relevancia en este ámbito no es otra que la Asociación del Derecho Colaborativo de Euskadi, que a su vez se erige como la institución hispanohablante más importante del mundo (ADCE, 2018).

La fundación de la ADCE tuvo lugar el 26 de junio de 2013 por un conjunto de profesionales procedentes de distintas disciplinas, y fue pionera en el panorama español. Tanto es así que es una de las asociaciones cofundadoras de la Federación de Asociaciones de Derecho y Práctica Colaborativa (FEDECOP) (Varona, 2018). Su principal objetivo viene recogido en los Estatutos de la siguiente forma: “Promover y fomentar un nuevo concepto de justicia no confrontativa y colaborativa, impulsando, gracias a la colaboración público-privada, la implantación en la sociedad de métodos alternativos de resolución de conflictos a través del Derecho Colaborativo como herramienta de innovación y pacificación social”.

Conscientes de lo ambicioso de este objetivo, desde la propia asociación han llevado a cabo un desglose más específico en el que se concreta una serie de actividades a través las cuales perseguir el objetivo planteado. Entre ellas, cabe destacar brevemente las siguientes: (ADCE, 2013):

- Difundir y promocionar la metodología y la práctica del Derecho Colaborativo.
- Potenciar la investigación sobre el Derecho Colaborativo y los aspectos con él relacionados.
- Colaborar con centros educativos, instituciones formativas y universidades en la promoción de planes de estudio que contemplen el Derecho Colaborativo y la gestión de conflictos desde una perspectiva no confrontativa.
- Desarrollar un sistema de probono de Derecho Colaborativo orientado a personas con escasos recursos.

Tal y como se apunta desde la propia asociación, el ámbito territorial de su actuación se circunscribe principalmente a Euskadi. Sin embargo, el análisis de los miembros que integran la ADCE pone de manifiesto su trascendencia tanto a nivel nacional como internacional: de los 164 asociados que refleja en su memoria de 2018, 131 son profesionales del País Vasco, a los que se les deben añadir otros 33 que son de fuera de la Comunidad Autónoma. El grueso de estos asociados se encuentra diseminado por el territorio nacional, si bien los hay de otros países hispanohablantes como México o Colombia (ADCE, 2018).

Lo variado de los miembros de la asociación no se restringe a su origen geográfico, sino que se aprecia también en lo que a su actividad profesional se refiere. Como ya se ha mencionado, la ADCE fue fundada oficialmente por un grupo multidisciplinar de profesionales, y hoy en día esa multidisciplinariedad sigue indudablemente presente en la asociación, tal y como se muestra en la siguiente tabla que recoge los perfiles más significativos de los asociados:

PERFIL DE ASOCIADOS EN LA ADCE			
Abogados <i>De los que:</i> - 21 también son mediadores - 4 también son coaches - 1 también es ingeniero - 1 también es graduado social	108	Empresarios	5
Juristas	5	Psicólogos	5
Notarios	7	Ingenieros	3
Coaches	11	Arquitectos	3
Graduados Sociales	5	Otros	12

*Debido a una imprecisión en la fuente originaria de los datos, la cifra de la categoría *Otros* ha sido corregida para representar adecuadamente la distribución de los asociados en cuanto a los perfiles más significativos. Fuente: elaboración propia, basado en Memoria ADCE, 2018; Varona, 2018.

En su breve existencia hasta el momento, y sin gozar de una dotación económica que le permitiera grandes desembolsos, la ADCE se ha mantenido muy activa siguiendo los objetivos que se ha venido planteando. En pos de predicar con el ejemplo, hace suyos los principios de buena fe, transparencia y multidisciplinariedad que promulga a través de su página web.

Figura 1. Página web de la ADCE



Fuente: <https://www.derechocolaborativo.es>

Recientemente renovada, en ella se puede seguir con facilidad la actividad de la ADCE, mantenerse al tanto de los eventos formativos que constantemente se anuncian, hacer un seguimiento de las noticias y artículos que puedan estar relacionados con el Derecho Colaborativo y acceder a los vídeos sobre la materia que la propia asociación dispone con intenciones didácticas. En este sentido, ha de destacarse la proactividad mostrada por la asociación de cara a involucrarse en nuevas actividades y entablar relaciones institucionales con organismos de lo más variado, así como por tratar de trazar una estrategia que se encargan de reevaluar constantemente a través de sus detalladas *Memorias*.

Desde la ADCE son conscientes de la necesidad de abordar un cambio de paradigma en nuestro sistema legal. Los vientos de cambio que nos llegan desde el continente americano han sido el empujón necesario para que un nuevo modelo de resolución de conflictos no confrontativo se establezca como una vía alternativa a la convencional, y la ADCE ha recogido el testigo para garantizar que así sea.

2. DESARROLLO DEL CASO:

La resolución alternativa de conflictos

Hoy día la mayoría de las personas ante un conflicto va al sistema jurisdiccional en busca de una solución, lo que ha causado saturación en el sistema judicial. Por lo anterior, el sistema judicial ha dejado de satisfacer a la sociedad en general, por la que la población busca métodos alternativos para solucionar estos conflictos. Lo primero que hay que aclarar sobre estos métodos es que no son totalmente novedosos, ya que en antiguas civilizaciones ya encontramos métodos similares, pero en estos había una tercera persona supraparte que imponía al final su decisión sobre las partes (Strazisar, 2018). De esta manera, a pesar de seguir fórmulas colaborativas tienen más en común con la jurisdicción que con las nuevas técnicas que se están desarrollando en los últimos tiempos.

La jurisdicción es un método confrontativo donde una parte se enfrenta a la otra con el fin de convencer a un juez imparcial supraparte de que tienen razón. Una vez que esta tercera parte decide sobre el problema, la parte que no está conforme va a presentar alegaciones hasta que se terminen las instancias o hasta conseguir una solución satisfactoria. A lo largo de este largo proceso hay una serie de procedimientos y de normas donde las partes no tienen control sobre las decisiones que se toman, ya que es una tercera parte la que decide. Por ello, en muchas ocasiones ambas partes se sienten desamparadas y desilusionadas con el resultado.

Estos métodos tradicionales tienen inconvenientes que causan la insatisfacción de las partes. Una de las razones que más insatisfacción causa en las partes es la extensión del proceso, ya que es muy largo y se alarga aún más con las

alegaciones que se presentan en busca de un resultado más conveniente y con el que estén más de acuerdo. La población ya no confía tanto como lo hacía antes en el sistema judicial, ya que mucha gente cree que los jueces están corrompidos, lo que impide que sean imparciales e independientes. Fuera de lo que es en sí mismo el sistema judicial, hay que tener en cuenta que la prensa ha traído consigo que ya los juicios no sean confidenciales y se publiquen informaciones a pesar de que hay leyes con el objetivo de que los juicios sean secretos. Por último, en una perspectiva internacional, los extranjeros no quieren participar en este tipo de procesos, ya que no conocen cómo funcionan los juicios, no conocen el idioma, etc. y en un mundo tan abierto como el de hoy en día se necesita tener en cuenta a las personas del extranjero (Stone-Molloy *et al.*, 2000). Sin llegar a entrar en detalle en qué son los ADR (Alternative Dispute Resolution), en general estos sistemas tienen las siguientes ventajas comparadas con los sistemas tradicionales: la reducción en costes y tiempo, mejoran o mantienen las relaciones entre partes, traen consigo una solución satisfactoria para las partes, ayudan a tratar con emociones y evitar futuros conflictos (Davis & Netzey, 2001).

Los antecedentes de estos movimientos se sitúan en los años 70 en Estados Unidos de América y allí se utilizó por primera vez el término *Alternative Dispute Resolution* (en adelante ADR). En la mitad del siglo XX las comunidades legales y académicas empezaron a preocuparse por las litigaciones que se daban, ya que proteger los derechos y redimir cuando estos se vulneraban siguiendo el sistema legal del momento era cada vez más difícil. Los juicios se caracterizaban por su tardanza, grandes costes legales y largas esperas. Además de todo lo demás este tipo de conflictos causaba que las relaciones entre ambas partes se rompieran después de pasar por ellos. Ante estos problemas se celebró el The Roscoe Pound Conference en Minnesota en 1976 para trabajar por el crecimiento de la resolución alternativa de conflictos. Esta conferencia ayudó a despertar el interés de la comunidad legal por estos novedosos sistemas y a causa de esto se empezaron a utilizar más. A finales de los 90 se hizo una ley sobre los ADR en los Estados Unidos de América. Más estados alrededor del mundo desarrollaron estos sistemas alternativos y se creó la Comunidad internacional sobre los ADR. En el sistema internacional se aplican cláusulas de arbitraje para solucionar las disputas entre Estados. Como en el ámbito internacional hay muchos tipos de conflictos, hay diferentes tipos de Tribunales de Arbitraje internacionales sobre los diferentes tipos de conflictos que se pueden dar (Strazisar, 2018).

Los ADR abarcan un gran espectro de procesos estructurados donde lo fundamental es darle un formato moderno a las disputas civiles de forma que los individuos tengan mayor acceso a la justicia, pero no se tienen que ver de forma separada de los juicios tradicionales. Al consistir los ADR de un gran espectro de diferentes sistemas, estos se pueden separar en grupos con características diferentes. Los ADR preventivos son aquellos cuya finalidad es evitar el conflicto. Dentro de este grupo encontramos sistemas como la negociación, el *partnering* y las cláusulas ADR. Los ADR facilitadores son aquellos en los que una tercera independiente ayuda a encontrar una solución, donde encontramos la mediación.

Los ADR facilitadores son aquellos en los que una tercera independiente ayuda a encontrar una solución, donde encontramos la mediación. Los ADR consejeros, como la conciliación o el Derecho Colaborativo, son aquellos donde una tercera parte independiente ayuda a lo largo del proceso para encontrar una solución. Los ADR deterministas son los que una tercera persona escuchando a las partes toma una decisión que puede imponer, con sistemas como el arbitraje, la adjudicación o el experto determinante. Los ADR colaborativos, donde encontramos los esquemas Ombudsman, que solucionan conflictos con varias partes. Por último, tenemos los ADR basados en juicios como los Early Neutral Evaluation, Court Settlement Masters, Court Referred ADR y Small Claims Court, los que suelen darse durante el sistema tradicional para ayudar a llegar a una solución satisfactoria para todos (Mnookin, 1998; Davis & Netzey, 2001).

El derecho colaborativo

El derecho colaborativo es una forma novedosa de solucionar los conflictos que surgen entre las personas. Este método nació en los Estados Unidos de América en la década de 1990 de la mano de Stuart G. Web, especialista en Derecho Familiar, preocupado por las reticencias mostradas por parte de su clientela, a resolver en los juzgados, sus procesos de separación matrimonial (Esteve Esteve, 2016). Este nuevo enfoque promueve la búsqueda de acuerdos entre las partes en conflicto, sin la intervención de un tercero que imponga su decisión y con la ayuda de expertos neutrales (Ballesteros Temprano, 2017). Hay tres elementos principales que definen el Derecho Colaborativo (Esteve Esteve, 2016; Scott, 2008):

1. El primer punto es la colaboración entre las partes y sus abogados. Como bien dice el nombre, lo que principalmente define a este método es que las partes trabajan de forma colaborativa y que siempre deben acudir con su abogado para que los asista a lo largo del proceso, para que defiendan los intereses aplicando las normas deontológicas y de derecho. En lo que a los intereses se refiere, hay que tener en cuenta que no se refiere solamente a los de una parte, en este tipo de procesos hay que tener en cuenta que son importantes los intereses de ambas partes. Se trabajará en reuniones a cuatro partes donde todos los participantes se ven

- obligados a intentar resolver el conflicto, usando la buena fe y dando toda la información que se tiene a disposición y acudiendo a terceras personas para solucionar los problemas que surjan en el proceso.
2. El segundo elemento es la exclusión de la vía judicial. Los clientes escribirán acuerdos donde se delimiten las competencias de los abogados de ambas partes. Todos trabajarán según conductas de buena fe y negociando para conseguir un acuerdo que satisfaga a ambas partes. Entre los acuerdos se establecerá que ninguno de los abogados pueda participar en el proceso judicial, en caso de que no se llegue a ese acuerdo satisfactorio. De esa forma toda la información que se use a lo largo del proceso colaborativo no se podrá usar en un juicio. Cuando no se logre el acuerdo los abogados renunciarán su representación y contratarán una nueva letrada.
 3. El último elemento a tener en cuenta es el trabajo en red con los abogados y profesionales colaborativos. Esto quiere decir que no solo participarán los abogados de manera colaborativa, junto a ellos podrán trabajar otros profesionales que también participarán de forma colaborativa, como pueden ser psicólogos o peritos financieros. Estos tendrán que adaptarse a las necesidades y expectativas de las partes. Al ser estos procesos colaborativos, nadie podrá imponer la participación de una tercera parte en el proceso, por lo que cualquiera puede desistir de cualquier elemento del proceso sin razón alguna.

El Derecho Colaborativo se inició en los Estados Unidos de América, pero también ha llegado a muchos Estados del mundo: Alemania, Australia, Austria, Bermuda, Canadá, Escocia, España, Francia, Holanda, Hong Kong, Inglaterra, Irlanda, Israel, Italia, Nigeria, Nueva Zelanda y Suiza. Cabe destacar que no existe en el mundo, una forma única de aplicar la práctica colaborativa del derecho, existiendo múltiples variantes que se adaptan a las circunstancias (Scott, 2008; Ballesteros Temprano, 2017): tipo de conflicto, tipo de procedimiento o técnica colaborativa, número de expertos intervinientes,... Para avanzar hacia un mayor consenso en la acotación de la práctica colaborativa del derecho, desde la IACP (IACP, 2012) se han definido un conjunto de estándares globales. Estas normas se reúnen en el documento llamado “*International Academy of Collaborative Professionals: Standards and Ethics*”. El documento incluye los 6 comportamientos básicos del derecho colaborativo:

1. El cliente firmará un Acuerdo de Participación describiendo la naturaleza y los límites del proceso de acuerdo con este texto.
2. Los participantes sacarán a la luz toda la información importante para el caso y con importancia para resolver el conflicto.
3. El cliente trabajará de acuerdo con la buena fe para llegar a un acuerdo que sea satisfactorio para ambas partes.
4. Cada parte tendrá que contar con la representación por parte de un abogado colaborativo cuya representación terminará cuando se dé por finalizado el proceso colaborativo.
5. El cliente podrá contar con la ayuda de profesionales financieros y de la salud para poder llegar a un acuerdo final entre las partes.
6. El cliente puede pedir ayuda de cuantos profesionales como quiera durante el proceso.

Ámbitos de aplicación de ámbito de aplicación de la PCD

Desde su origen, la PCD (Práctica Colaborativa de Derecho) se ha desarrollado principalmente en el ámbito de la familia (Ballesteros Temprano, 2017), y, en concreto, en la solución expost de conflictos (divorcio) entre los/las cabezas de familia, en la mayoría de los casos, con hijos/as a su cargo (Ballesteros Temprano, 2017). En este sentido, podríamos decir que las separaciones/divorcios han formado el primer nicho de mercado para la oferta de este nuevo tipo de servicios legales. En la actualidad, empieza a plantearse la oportunidad de ampliar la oferta de servicios del derecho colaborativo, a otros nichos (dentro del ámbito familiar,) y segmentos, donde el modelo tradicional judicial no acaba de resolver de manera satisfactoria, eficiente y eficaz, los conflictos que se producen en otros ámbitos de la vida.

Entre las ventajas que ofrece el Derecho Colaborativo para los profesionales de la abogacía, caben destacar: la oferta de un nuevo producto competitivo, posicionamiento innovador y proactivo, la atracción de nuevos clientes, relación más positiva con el resto de profesionales y relaciones positivas con terceros expertos.

Desde la asociación de Derecho Colaborativo existe un interés creciente en investigar nuevos nichos donde se implemente esta práctica. Hablamos de la segmentación del mercado. Smith (1956) lo definió así: la segmentación del mercado implica visualizar un mercado heterogéneo que está conformado por un número de mercados más pequeños, en respuesta a diferentes preferencias atribuibles, a los deseos de los clientes de obtener satisfacciones más precisas antes sus necesidades cambiantes.

Para que la segmentación sea efectiva debe satisfacer varios criterios, los segmentos deben ser (Kotler, 1988; Wedel & Kamakura, 2012):

- Identificables, fácil de definir y medir
- Viables, suficientemente grande para ser potencialmente rentable

- Comercializable y controlable, fácil de identificar con ventas y promoción
- Estable, permanecen igual el tiempo suficiente para que se tomen medidas

Dentro del proceso de la segmentación, debemos tener en cuenta la focalización y el posicionamiento. La fórmula segmentación, focalización, posicionamiento (STP -segmentation, targeting, positioning-) es la esencia para una estrategia de marketing (Kotler, 1994). Una vez identificados los segmentos, se pueden tomar decisiones sobre cuántos y a qué grupos de clientes podemos dirigirnos (focalización). En cuanto al posicionamiento, las necesidades y deseos de los clientes objetivo deben tenerse muy presentes.

Para una efectiva segmentación de mercado, es necesario identificar las características básicas de los clientes, siguiendo determinados criterios. En el siguiente cuadro se muestran los diferentes tipos de características.

Figura 2. Clasificación de la segmentación según características

DEMOGRÁFICA	SOCIOECONÓMICA	GEOGRÁFICA	CONDUCTA
- Edad - Sexo - Género - Tamaño de la familia - Ciclo de vida familiar - Raza - Religión - Nacionalidad - Generación	- Renta - Trabajo - Educación - Clase Social	- País - Región - Tipo de área local - Tipo de vivienda - Clima	- Beneficios buscados - Índice de uso - Fidelidad - Disposición para comprar

Fuente: elaborado a partir de Frank, Massy y Wind, 1972; Wedel y Kamakura, 2012

La implementación efectiva de la segmentación del mercado y la focalización, no garantizan el éxito de un negocio/producto, pero sí es un requisito previo. Entre los beneficios de la segmentación de mercado, caben destacar (Dibb, 1998; Goyat, 2012; Wedel & Kamakura, 2012):

- Identificación más concreta de las necesidades de los clientes.
- Mejor focalización de las estrategias de marketing: producto, precio, distribución y comunicación.
- Aprovecha mejor los recursos de la empresa (toma de decisiones, producción y marketing).
- Favorece competir más eficazmente.
- Permite descubrir nuevos nichos no explotados.
- Acrecentar las oportunidades de diversificación de productos y servicios.

Como se ha mencionado anteriormente, la PDC se ha desarrollado en mayor medida en el ámbito de lo social, más concretamente en el ámbito familiar. Los principales ecosistemas a tener en cuenta como parte de la economía son la sociedad (personas, colectivos y agrupaciones sociales), el estado (instituciones públicas) y el sector empresarial. En este sentido, la PDC sólo se ha desarrollado en uno de ellos, el ecosistema social (la sociedad) y, concretamente en uno de sus ámbitos: el de los conflictos (rupturas de contratos matrimoniales).

En relación con los conflictos con el Estado, a pesar de que estos podrían ser un nuevo nicho que investigar, existe la figura del defensor del pueblo, o en el caso de Euskadi el Ararteko, que se encarga de gestionar los mismos. Los conflictos que pueden generarse en el ámbito empresarial podría ser el nuevo nicho que podría investigar la asociación de abogados. Una empresa puede tener conflictos tanto internos como externos. Entre los conflictos externos entran los conflictos que una empresa puede tener con los consumidores directos o incluso con la sociedad en general debido a incidencias que trascienden al producto, por ejemplo, por la contaminación que puede genera la producción. Entre los conflictos internos, los más frecuentes son los conflictos que se crean entre los socios o con los trabajadores.

3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN:

1. ¿Puede considerarse el Derecho Colaborativo (DC), una manifestación particular de la denominada nueva Economía Colaborativa (EC)?

A. No, en *sentido estricto*.

Habida cuenta de la concepción de la EC como el conjunto de actividades de producción y consumo de bienes y servicios encaminadas a su intercambio, todo ello a merced a los avances tecnológicos, el DC parecer no encajar en su acepción. En términos técnicos, la EC ha tomado como base este intercambio de índole comercial entre las partes en relación al que el DC parece, a priori, no estar vinculado.

B. Sí, desde un enfoque de *innovación social*.

El DC se plantea como un método alternativo de resolución de conflictos cuyo elemento nuclear es la predominancia de la colaboración entre las partes frente a la confrontación imperante en el modelo convencional. Esta idea se asemeja a la planteada en la EC, destacando en ambas, la intención de optimizar los recursos disponibles desde un enfoque innovador y centrado en la voluntad colaborativa de las personas.

C. Sí: Desde un *modelo de negocio colaborativo*, denominado *Alternative Law Services Provider: ALSP*.

En el sector legal, la estandarización de ciertos servicios ha posibilitado el surgimiento de esta vía alternativa para su oferta, que se sustenta en la reducción de costes y la satisfacción de necesidades sistemáticas. Este modelo de negocio emplea generalmente una plataforma online para el contacto entre clientes y empresas, agilizando trámites y carga de trabajo mediante un enfoque innovador.

Fuentes que consultar: (Esteve Esteve, 2016; Méndez Picazo y Castaño Ramírez, 2016; Thomson Reuters, 2017).

2. ¿Qué cambios se producen desde la resolución alternativa de conflictos respecto al modelo tradicional?

TABLA: Diferencias entre la resolución tradicional y alternativa de conflictos

	MODELO TRADICIONAL	MODELO ALTERNATIVO
ENFOQUE	Confrontativo	Colaborativo/Cooperativo
FIGURAS CLAVE	Jueces y Abogados	Abogados colaborativos, aunque no en todos los métodos
INSTANCIAS	Largos procesos con hasta cinco instancias	Un solo proceso sin más instancias
PARTICIPANTES	Peritos partidarios	Peritos colaborativos y elegidos por acuerdo
RESULTADO	Dictaminado por una persona supraparte, que puede forzar su cumplimiento	Solución acordada por las partes
FLEXIBILIDAD	Procesos limitados por normas y leyes	Procesos acordados por las partes, según sus circunstancias
RELACIONES	Deterioradas al llegar al final del proceso	Se mantienen e incluso se pueden llegar a fortalecer

Fuente: elaboración propia basado en Davis & Netzley, 2001; Stone-Molloy *et al.*, 2000.

3. Basándote en la función que cumplen (*behavioral criteria*) los principales agentes de la economía (Estado, sociedad y empresas), realiza una pequeña segmentación del mercado global, al que pueden dirigirse los servicios basados en la práctica colaborativa del derecho e indica qué criterios de segmentación delimitan cada uno de los segmentos y nichos identificados.

Basándonos en que la función del Derecho Colaborativo es poner de acuerdo con resultado satisfactorio a todas las partes, la implementación del DC podemos pensar que será más viable en empresas de un tamaño menor. Hemos identificado distintos criterios, tales como el criterio geográfico o tamaño que nos ayudarán a segmentar los distintos tipos de empresa a los que se puede dirigir la práctica del Derecho Colaborativo. En la siguiente tabla mostramos con más detalle los criterios y los segmentos que hemos detectado:

ÁMBITOS	CRITERIOS	SEGMENTOS
---------	-----------	-----------

EMPRESA	<ul style="list-style-type: none"> - GEOGRÁFICO - TIPO DE SOCIEDAD - TIPO DE PROPIEDAD - RELACIONES LABORALES - TAMAÑO - SECTOR - DESTINO - BENEFICIOS -GRADO DE INNOVACIÓN -FASE DEL PROYECTO 	<ul style="list-style-type: none"> - Locales, nacionales, internacionales. - Cooperativas, SA, SL,... - Públicas, Privadas, Familiares. - Empresas con/sin Ánimo de Lucro - Organizaciones Políticas, Sindicatos... - Colegios profesionales, asociaciones empresariales, ... - Asociaciones, Fundaciones, ... - Empresas con base tecnológica, spin-offs, negocios tradicionales... - Proyecto sin constituir, empresa de nueva creación, empresa con más de 5 años de experiencia, ...
----------------	--	---

Teniendo en cuenta que el tejido empresarial de nuestro país se basa en pequeñas y medianas empresas, el nicho de mercado es muy amplio. Por ello, como hemos mencionado anteriormente, las empresas de tamaño menor serían el punto de partida como clientes objetivos para comenzar con la PDC, cuya actividad se ha visto hasta ahora en un ámbito más familiar.

Dentro del criterio geográfico entendemos que la aplicación en un ámbito local es más factible por la implicación de los agentes que intervienen. Habitualmente, serán las empresas familiares. Normalmente este tipo de empresas suelen ser de un tamaño menor. Además, creemos que la intervención que habría que hacer en este tipo de empresas, es la más similar a la que ya se ha realizado en el PDC en situaciones de divorcio, que han tenido gran éxito. Entendemos que un conflicto en una empresa familiar puede afectar a más ámbitos (emocional, relaciones familiares...) que en otro tipo de empresas.

La PDC se podría tener en cuenta también en las distintas fases del ciclo de vida de una empresa. En el inicio como mecanismo preventivo de conflictos, es decir, en los estatutos de una empresa y pactos de socios en caso de colaboración. En etapas posteriores que puedan desarrollarse con el crecimiento de una empresa o incluso en la disolución y extinción de esta.

En caso de que la PDC fuese exitosa en el tipo de empresa que hemos mencionado, se podría ir ampliando el cliente objetivo de forma más ambiciosa.

4. **Dentro del segmento empresarial, aplica el criterio del Ciclo de Vida Organizacional (Miller y Friesen, 1984) identifica distintos nichos de mercado, donde se puedan producir conflictos de naturaleza distinta y sean susceptibles de ser el destino de nuevos servicios legales basados en la PCD.**

SEGMENTOS	SERVICIOS DC POTENCIALES
Inception	En la fase de nacimiento de las empresas, se producen situaciones específicas de obligado cumplimiento, como es la escritura y registro de los estatutos . Existen otros pactos parasociales, no tan habituales, como los pactos de socios , los contratos de colaboración , la incorporación de capital riesgo u otras fórmulas de financiación (equity) .
Growth	La necesidad de buscar nuevos inversores o una nueva dirección, empleados que sean capaces de guiar el proyecto para lograr el máximo desarrollo de este. El servicio comienza a ser cada vez más atractivo ya que cuenta con un mínimo de experiencia que le aporta confianza al consumidor. Con el beneficio obtenido la empresa podrá introducir nuevos productos en nuevos mercados .
Expansion	En el caso de que esta industria vaya por buen camino, nacerán nuevas empresas. Por lo tanto, la competencia será mayor pero principalmente las empresas del sector podrán reproducirse entre ellas mediante alianzas estratégicas o creación de spin-offs . En el caso de que las empresas no se entiendan o no lleguen a un acuerdo, puede llegar a causar una crisis en la industria ya sea por el crecimiento excesivo de una o por las dificultades de reproducirse.

Maturity	En la fase de maduración de las empresas, la competencia es intensa y las empresas tienden a adoptar una estrategia defensiva para adaptarse rápidamente a los cambios de en el sector. El principal objetivo consiste en seguir manteniendo la eficiencia de sus servicios, por ejemplo, añadiendo valor al producto.
Declive	En consecuencia, del beneficio nulo o la falta de adaptación al mercado, llegamos a esta última fase. En caso de que esto ocurra y no sean capaces de revertir la situación, estarán obligados a cesar la actividad y posteriormente a vender la empresa .

Fuente: <http://idnews.idaccion.com/el-ciclo-de-vida-de-las-empresas/>

4. CONCLUSIONES:

La Resolución Alternativa de Conflictos o ADR es un conjunto de métodos para la solución de conflictos en diferentes ámbitos que nace en la década de 1980 en los Estados Unidos de América. Estos métodos han crecido en gran medida desde su creación llegando a varios países más. A pesar de que su desarrollo mayoritariamente ha ocurrido en el ámbito privado, instituciones públicas han empezado a incluirlas en los procedimientos de resolución conflictos donde están implicadas. El Derecho Colaborativo es una de las prácticas del ADR, ya que se basa en los principios que propone el ADR. Su nacimiento se da en el ámbito familiar, en los conflictos intrafamiliares, en su mayoría separaciones matrimoniales y hoy en día todavía sigue en desarrollo y cada vez se utiliza más en los conflictos sociales. Este proceso alternativo para la resolución de conflictos, aunque todavía no se haya desarrollado en más ámbitos que el familiar, hay proyectos que empiezan a investigar sobre la posibilidad de abrir su aplicación a otros ámbitos como pueden ser el empresarial y el institucional. Una de esas instituciones en las que se está llevando a cabo esta investigación es la Asociación de Derecho Colaborativo de Euskadi, que pretende ayudar a solucionar conflictos en diferentes ámbitos a través de nuevos servicios legales del derecho colaborativo. Con esto la ADCE quiere llegar a más personas, ser más conocidos y estar más en demanda en el mercado de la resolución de conflictos entre otros objetivos. Los métodos anteriores buscan que las partes de un conflicto puedan llegar a una solución con la que estén satisfechas las partes y que se haya llegado a esta solución de acuerdo a los interés que tienen ambas partes, como se ha repetido anteriormente estas técnicas buscan que las partes no se vean limitadas a la hora de proteger sus intereses y que no se les imponga un resultado, que muchas veces traen consigo que las relaciones entre las partes se vean perjudicados y que los intereses de ninguna de las partes se hayan satisfecho.

A lo largo del trabajo se ha tratado el Derecho Colaborativo desde la perspectiva del marketing, ya que últimamente se busca que estos servicios se puedan ofrecer en nuevos ámbitos. Para construir estos nuevos servicios, el trabajo propone la segmentación del mercado para identificar qué otros conflictos se pueden dar en la sociedad que puedan solucionarse desde este nuevo paradigma. Para poder determinar en qué consistirá esta segmentación, el trabajo ha contestado a tres preguntas principales con las que, después, se ha propuesto dónde se pueden desarrollar estos nuevos servicios. Para comenzar, se han comparado el sistema tradicional de la jurisdicción con el nuevo paradigma del derecho colaborativo para identificar cuáles son las características principales de este nuevo paradigma y de esta forma ver qué posibles conflictos cumplirían con los requisitos para ser parte del Derecho Colaborativo. En la segunda pregunta se lleva a cabo una primera segmentación basándose en las características propias del cliente. Para finalizar se ha aplicado la segmentación en las empresas para poder desarrollar en ese mismo ámbito los nuevos servicios. A través de estas preguntas se llega a una nueva propuesta de negocio para el sector de la abogacía desde una perspectiva del marketing, una perspectiva que apenas se usa en este sector. Esta nueva propuesta ayuda a ajustar los servicios de los abogados a las necesidades de la clientela y de responder a las necesidades que pueden tener unos potenciales nuevos clientes, que nunca se plantearon los abogados.

BIBLIOGRAFÍA:

ACDE. Asociación de Derecho Colaborativo de Euskadi (2013). *Estatutos de la Asociación de Derecho Colaborativo de Euskadi (ADCE)*. Obtenida el 08/11/2019 de <http://www.derechocolaborativo.es/la-asociacion/>

ADCE. Asociación de Derecho Colaborativo de Euskadi (2018). *Memoria 2018*. Obtenida el 08/11/2019 de <http://www.derechocolaborativo.es/cuentas-anuales/>

Ballesteros-Temprano, A. (2017). El Derecho Colaborativo: una forma más humana para la solución de controversias. Obtenida el 5/11/2019 desde: http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/40219/4/TFM_BallesterosTemprano%2C%20Ana.pdf

Davis, B.D. & Netzley, M. (2001). Alternative Dispute Resolution: a business (and) communication strategy. *Business Communication Quarterly*, 4 (4), 83-89.

Dibb, S. (1998). Market segmentation: strategies for success. *Marketing Intelligence & Planning*, 16(7), 394-406.

Dibb S. & Simkin L. (2007). Targeting, Segments and Positioning. *International Journal of Retail & Distribution Management*. 19(3), 4-10.

Esteve Esteve, P. (2016) Abogado Colaborativo: una nueva forma de resolución de conflictos. *Revista jurídica de Catalunya*, 1(2016), 71-95.

Frank, R. E., Massy, W. R. & Wind, Y. (1972). Market Segment. Nueva Jersey, Estados Unidos de América: Prentice Hall.

Goyat, S. (2011). The basis of market segmentation: a critical review of literature. *European Journal of Business and Management*, 3(9), 45-54.

Méndez Picazo, M. & Castaño Ramírez, M. (2016). Claves de la economía colaborativa y políticas públicas, *Economía Industrial*, 402, 11-17.

Miller, D. & Friesen, P. H. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*, 30(10), 1161-1183.

Mnookin, R. (1998). Alternative Dispute Resolution. *Harvard Law John M. Olin Center for Law, Economics and Business Discussion Paper Series*, paper 32.

Núñez Martínez, J. (2011). La Aplicación del Marketing en los Despachos de Abogados. *Revista de Derecho UNED*, Núm. 9, (2011), 237-257.

Scott, M. (2008). Collaborative Law: dispute resolution competencies for the “new advocacy”. *QUTLJJ*, 8(1), 213-237.

Scott M. & Bruce, R. (1987). Five Stages of Growth in Small Business. *Long Range Planning*, 20(3), 45-52.

Smith, W. R. (1956). Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies. *Journal of Marketing*, 21(1), 3-8.

Stone-Molloy, M., Rubenstein, W., Ankersen, T., Enríquez, M., & Real, B. (2000). Principios de Resolución Alternativa de Conflictos: resumidos, reexpuestos y comentados. Florida, Universidad de Florida. Obtenida el 06/11/2019 desde: https://www.law.ufl.edu/_pdf/academics/centers-clinics/clinics/conservation/resources/ADR_spanish.pdf

Stratizar, B. (2018). Alternative dispute resolution. *Law. Journal of the Higher School of Economics*, 3, 214-233.

Thomson Reuters, (2017). *Alternative Legal Service Providers. Understanding the Growth and Benefits of These New Legal Providers*. Obtenida el 08/11/2019 de <https://legal.thomsonreuters.com/en/forms/alternative-legal-service-provider-study-2017>

Varona, G. (2018). *Evaluación Externa del Impacto de la Asociación del Derecho Colaborativo de Euskadi (ADCE)*. Obtenida el 08/11/2019 de <http://www.derechocolaborativo.es/cuentas-anuales/>

Wedel, M. & Kamakura, W. A. (2012). Market segmentation: Conceptual and methodological foundations (Vol. 8). Berlín, Alemania: Springer Science & Business Media.

Notas

¹ Página web de la ADCE: <https://www.derechocolaborativo.es>

² El canal de YouTube de la asociación es: <https://www.youtube.com/channel/UCR9y1vLY0iwiScFduNF2NBw/featured>

³ Conclusión derivada de una investigación del Poder Judicial, disponible en: <http://www.poderjudicial.es/cgpj/es/Temas/Estadistica-Judicial/Estadistica-por-temas/Opinion-y-quejas-sobre-el-funcionamiento-de-la-justicia/Confianza-en-el-Sistema-judicial-Indicadores-de-calidad-de-vida-de-la-Union-Europea/>