

## **Doble Grado en Administración y Dirección de Empresas y Derecho**

### **Trabajo de Fin de Grado de Administración y Dirección de Empresas**

**Curso 2021/2022**

# **Derecho Colaborativo: una oportunidad para desarrollar un nuevo modelo de negocio en la prestación de servicios legales**



Autora: Ane Álvarez Jiménez

Director: Aritza López de Guereño Zarraga

Bilbao, a 24 de junio de 2022



## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente Trabajo de Fin de Grado pretende diseñar un modelo de negocio en la prestación de servicios legales basado en la práctica colaborativa del Derecho. Para ello, se analizan las distintas herramientas existentes para la resolución de conflictos. Entre estas vías se encuentran los métodos alternativos para la resolución de conflictos y, a efectos del presente trabajo nos interesa destacar el Derecho Colaborativo. El contexto donde se pretenden ofertar los nuevos servicios legales es el de los conflictos de pareja en el momento de su ruptura, por lo que precisa de un análisis acerca de las vías a las que a día de hoy se puede acudir a la hora de formalizar el acuerdo de ruptura. Finalmente, y aplicando como herramienta el modelo CANVAS, nos vamos a valer de los módulos relativos a propuesta de valor, actividades y recursos clave, así como segmento de clientes, para poner de los aspectos que caracterizan este modelo de negocio por razón de sustentarse en la práctica colaborativa.

## **PALABRAS CLAVE**

Conflictos, Derecho Colaborativo, Resolución alternativa de conflictos, Modelo de negocio

## **ABSTRACT**

This Final Degree Project aims to design a business model in the provision of legal services based on the collaborative practice of law. For this purpose, the different existing tools for conflict resolution are analyzed. Among these ways are the alternative methods for conflict resolution and, for the purposes of this work, we are interested in highlighting Collaborative Law. The context in which the new legal services are intended to be offered is that of the couple's conflicts at the time of their breakup, so it requires an analysis of the ways that can be used today to formalize the breakup agreement. Finally, and applying the CANVAS model as a tool, we will use the modules relating to value proposition, activities and key resources, as well as customer segment, to highlight the aspects that characterize this business model because it is based on collaborative practice.

## **KEY WORDS**

Conflicts, Collaborative Law, Alternative Dispute Resolution, Business Model



# ÍNDICE DE CONTENIDO

I.	INTRODUCCIÓN: JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO .....	1
II.	OBJETIVOS.....	2
III.	ESTRUCTURA Y HERRAMIENTAS EMPLEADAS .....	3
IV.	EL CONFLICTO .....	4
4.1.	EL CONFLICTO: CONFLICTO COMO OPORTUNIDAD .....	4
4.2.	TIPOS DE CONFLICTOS. CÓMO NOS ENFRENTAMOS A ELLOS .....	5
V.	VÍAS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.....	7
5.1.	VÍA TRADICIONAL: LA VÍA JUDICIAL. PROBLEMAS DEL SISTEMA. ....	7
5.2.	MÉTODOS ALTERNATIVOS PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS. ....	10
5.2.1.	<i>Concepto y características.....</i>	10
5.2.2.	<i>Clasificación y tipología.....</i>	12
5.3.	EL DERECHO COLABORATIVO .....	15
5.3.1.	<i>Origen .....</i>	15
5.3.2.	<i>Concepto y características.....</i>	16
5.3.3.	<i>Divergencias respecto a la Mediación.....</i>	18
5.3.4.	<i>Negociación Colaborativa: Método Harvard. Fábula de la naranja.....</i>	20
5.4.	ESCENARIO, REGULACIÓN Y PERSPECTIVA DE LOS ADR .....	22
VI.	CONFLICTOS DE PAREJA.....	23
6.1.	DETERMINACIÓN DEL OBJETO DE ANÁLISIS: CONFLICTOS DE PAREJA.....	23
6.2.	ALTERNATIVAS A LA HORA DE PONER FIN A LA RELACIÓN .....	24
6.2.1.	<i>Procedimientos judiciales previstos por la ley .....</i>	24
6.2.2.	<i>Acudir al Derecho Colaborativo para la resolución de conflictos.....</i>	26
VII.	PRESENTACIÓN DE COLABOGADAS Y UNA MIRADA HACIA EL MERCADO.....	27
VIII.	APLICACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO CANVAS A UN NUEVO DESPACHO DE ABOGADAS: EL CASO DE COLABOGADAS.....	30
8.1.	PROPUESTA DE VALOR .....	31
8.2.	ACTIVIDADES CLAVE .....	36
8.3.	RECURSOS CLAVE .....	39
8.4.	SEGMENTOS DE CLIENTES.....	43
8.4.1.	<i>Definición de nuestro segmento de clientes. ....</i>	51
8.4.2.	<i>Nuestra Buyer persona.....</i>	52
8.4.3.	<i>Cálculo del tamaño de mercado: FÓRMULA TAM SAM SOM .....</i>	53
8.4.4.	<i>Posibles líneas/mercados/ segmentos futuros de actuación.....</i>	56
IX.	CONCLUSIONES.....	58
X.	REFERENCIAS.....	61

# ÍNDICE DE GRÁFICOS, TABLAS E ILUSTRACIONES

## GRÁFICOS

Gráfico 1: Series tasa de congestión total jurisdicciones. Periodo 2001-2021. Elaboración propia a partir de los datos extraídos del Plan Nacional de Estadística Judicial elaborado por el CGPD.....	8
Gráfico 2: Nº de Matrimonios que se celebran en España en un año. Periodo 1992-2020. Elaboración propia a partir de los datos extraídos del Instituto Nacional de Estadística (INE).....	24
Gráfico 3: Edad media al Divorcio por provincia según sexo años 2005-2020. Datos extraídos del Instituto Nacional de Estadística (INE).....	48
Gráfico 4: Población de 10 y más años de la C.A. de Euskadi por ámbitos territoriales, según el nivel de instrucción de 01/01/2020. Elaboración propia a partir de los datos de EUSTAT.....	49
Gráfico 5: Población de 18 y más años por ámbitos territoriales, según decil de renta personal en Vizcaya (%). Elaboración propia a partir de datos 2019 INE.....	49
Gráfico 6: Rupturas de pareja 2019 en porcentajes. Elaboración propia a partir de los datos de EUSTAT y Memoria Anual 2019 SMGV.....	54

## TABLAS

Tabla 1: Elaboración propia en base a las bases de estrategia de segmentación de mercado de Goyat (2011).....	44
Tabla 2: Estadísticas de rupturas matrimoniales. Elaboración propia a partir de datos extraídos de EUSTAT y Memoria Anual SMGV (2019).....	47
Tabla 3 Población de 10 y más años de la C.A. de Euskadi por ámbitos territoriales, según el nivel de instrucción de 01/01/2020. Elaboración propia a partir de los datos de EUSTAT.....	49
Tabla 4: Calendario colAbogadas 2022/2023 y agenda de procedimientos. Elaboración propia. ....	56
Tabla 5: TAM SAM SOM del modelo de negocio de colAbogadas. Elaboración propia.....	56

## ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Esquema sobre los diversos métodos alternativos de resolución de conflictos según su clasificación. Elaboración propia.....	13
Ilustración 2: Esquema sobre los estilos de manejo de conflicto según el modelo de Thomas-Kilman (1974). Elaboración propia.....	17
Ilustración 3: similitudes y diferencias principales entre mediación y Derecho colaborativo. Elaboración propia.....	19
Ilustración 4: Cuadro análisis de los despachos competidores en Bilbao según su tipología. Elaboración propia.....	28
Ilustración 5: 9 bloques del Modelo Canvas (Osterwalder et al., 2011).....	30
Ilustración 6: Cinco dimensiones del producto/servicio. Elaboración propia a partir del modelo de Kotler y Keller, 2012.....	32
Ilustración 7: 5 dimensiones del producto/servicio de Kotler. Elaboración propia a partir del modelo de negocio de colAbogadas.....	33
Ilustración 8: Las partes representadas por una sola abogada. Elaboración propia.....	37
Ilustración 9 Cada parte representada por su respectiva abogada. Elaboración propia.....	37
Ilustración 10: Actividades primarias que conformar el proceso colaborativo diseñado por colAbogadas. Elaboración propia.....	38

<i>Ilustración 11: Diagrama de cadena de valor de Porter aplicado al modelo de negocio de colAbogadas. Elaboración propia a partir de Porter (1984)</i> .....	39
Ilustración 12: Organigrama de la colAbogadas en fase inicial. Elaboración propia. ....	41
Ilustración 13: Organigrama de la colAbogadas en crecimiento. Elaboración propia. ....	43
Ilustración 14: Entidades colaboradoras con la ADCE. Información extraída de <a href="https://derechocolaborativo.es/colaboraciones/">https://derechocolaborativo.es/colaboraciones/</a> .....	45
Ilustración 15: Buyer persona del modelo de negocio de colAbogadas. Elaboración propia. ....	52

## **ABREVIATURAS**

**ADR** - *Alternative Dispute Resolution*

**ADCE** – Asociación Derecho Colaborativo Euskadi

**ADCM** - Asociación de Derecho Colaborativo de Madrid

**CC** – Código Civil

**CGPJ** – Consejo General del Poder Judicial

**IACP** - *International Academy of Collaborative Professionals*

**MASC /MARC** - Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos

**MCSC** - **M**ecanismos **C**olaborativos de **S**olución de **C**onflictos

**CEPEJ** - Comisión Europea para la Eficacia de la Justicia

**LJV** – Ley de Jurisdicción Voluntaria

**LM** – Ley de Mediación

**PCD** – Práctica Colaborativa de Derecho

**TFG** – Trabajo Fin de Grado



## I. INTRODUCCIÓN: JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

Es históricamente cierto que el tribunal y el proceso judicial formalizado han supuesto un enorme avance para la humanidad. No obstante, tras largos años de una práctica de la abogacía en su más puro estilo litigante y caracterizada por seguir mecánicas muy rígidas y con una escasísima orientación al rendimiento y los resultados, parece estar llegando a su fin (Pérez, 2021).

Bajo este contexto, aparecen los llamados métodos alternativos de resolución de conflictos (en adelante MASC o MARC), que se presentan como alternativa a la vía judicial. No obstante, y a pesar de su gran tradición anglosajona no parecen haber calado en el sector legal español, que conocido por su reticencia al cambio y aferrado a la vía judicial, no parece estar dando respuesta a lo que es ya una demanda social.

A efectos del presente trabajo únicamente nos vamos a centrar en un método de muy reciente desembarco en España: el Derecho Colaborativo. En términos generales se puede definir el Derecho Colaborativo como un método adecuado de gestión de conflictos, no confrontativo, autocompositivo y amistoso, orientado a que las partes diseñen un acuerdo satisfactorio, duradero y global. Asimismo, el proceso colaborativo es un proceso extrajudicial, flexible, voluntario, confidencial y multidisciplinar.

Partiendo de la base de que el proceso exige que las partes estén acompañadas por sus abogados, nos disponemos a desarrollar un nuevo modelo de negocio en la prestación de servicios legales basado en la práctica colaborativa. Concretamente, el servicio ofertado se sitúa en el área del Derecho de familia y se dirige a aquellas parejas que deciden poner fin a sus relaciones y para ello precisan formalizar un acuerdo.

La justificación del área escogida tiene su base en que la mayoría de los conflictos familiares no atienden a aspectos legales sino sociales/emocionales y, no encajan adecuadamente en las categorías que enumeran las leyes. Bajo este escenario, el Derecho Colaborativo se presenta como una vía que permite alejarnos de una perspectiva estrictamente legal y se centra en una atención interdisciplinaria, personalizada y holística, que se adecua perfectamente a los aspectos que confluyen en el conflicto.

La elección de este trabajo nace tras participar en el Moot Internacional de Negociación y Mediación Civil y Mercantil<sup>1</sup> en el curso 2020/2021 y quedar en segundo puesto junto a nuestro equipo. Previa participación al Moot recibimos una formación en Derecho

---

<sup>1</sup> Se puede consultar más información acerca de esta competición en el siguiente enlace: <https://www.mootnegociacionymediacion.com/>

Colaborativo por dos profesionales de este campo y, además, por nuestra posición en el concurso, nos obsequiaron con Curso de Mediación Familiar, Civil y Mercantil, Negociación y Conciliación en el Instituto Internacional Promediación<sup>2</sup>. Gracias a estas dos experiencias, tuvimos la oportunidad de acercarnos de lleno al estudio e investigación de los MASC.

Creyendo firmemente en los beneficios de la aplicación de Derecho Colaborativo y motivadas por el hecho de poder ligar este trabajo con nuestro futuro profesional, a la vez que realizar una pequeña aportación a la transformación social y económica de la CAPV, consideramos un gran reto y una gran oportunidad el desarrollo del presente modelo de negocio que pretende poner de relieve los beneficios de incorporar la práctica colaborativa a la presentación de servicios legales tradicional.

## **II. OBJETIVOS**

A continuación, corresponde marcar cuales son los objetivos perseguidos en el siguiente TFG. En este sentido, se va a diferenciar entre tres clases de objetivos en función de su naturaleza: académicos, profesionales y personales. Este primer grupo se relaciona con las materias que van a ser tratadas y se listan con carácter previo. Por otro lado, en lo relativo a los objetivos profesionales, se pretende tratar de trasladar la vertiente más teórica a un plano profesional y ver que cabida tiene el servicio en un entorno profesional. Finalmente, el grupo de objetivos personales, responde a inquietudes personales que me han motivado a realizar el siguiente trabajo.

- **Objetivos académicos:**
  - Indagar en la naturaleza del conflicto y en las particularidades que presentan los conflictos de pareja.
  - Explicar las razones del agotamiento del sistema judicial que justifican la necesidad de buscar métodos alternativos.
  - Profundizar en los MASC, clasificándolos, determinando sus características y poniendo de relieve su escenario, regulación actual y perspectiva futura.
  - Definir y presentar las particularidades del Derecho Colaborativo como método preferente para la resolución de conflictos preferente.

---

<sup>2</sup> Se trata de un curso oficial impartido por profesionales expertos de alto reconocimiento que habilita para la inscripción en calidad de mediador al registro del Ministerio de Justicia <https://www.promediacion.com/curso-de-mediacion/>

- Identificar las distintas características que debe cubrir la propuesta de valor de un modelo de negocio basado en la práctica colaborativa.
- Dimensionar el tamaño potencial del mercado para una empresa de reciente creación.
- Desarrollar el proceso colaborativo y determinar los recursos clave para la puesta en marcha de una nueva idea empresarial.
- **Objetivos profesionales:**
  - Explorar un nicho de mercado en el que el Derecho Colaborativo pueda tener encaje comercial.
  - Diseñar y presentar un modelo de negocio para los servicios legales basado en la práctica colaborativa.
  - Gestionar de manera profesional información bibliográfica variada y relevante.
- **Objetivos personales:**
  - Tener un conocimiento más cercado a la realidad de la práctica colaborativa del Derecho en los conflictos de pareja.
  - Dar inicio a un proyecto que puede ser puesto en práctica en un futuro cercano profesional.

### **III. ESTRUCTURA Y HERRAMIENTAS EMPLEADAS**

El presente TFG se estructura en 5 partes diferenciadas que responden a un orden lógico en función de la temática tratada. La primera parte del trabajo (apartados I, II y III) se refiere a la parte introductoria del trabajo, donde se justifica la selección del trabajo, se presentan los objetivos, así como la estructura que sigue el mismo.

En su parte segunda (apartado IV y V), se presenta el conflicto, y en relación a este, las diferentes vías a las que podemos acudir para su resolución. Entre estas, diferenciamos la vía judicial y los MASC, siendo estos últimos desglosados y presentando las características propias de cada uno. Conocer las características de los MASC, no solo nos ayuda a comprender la filosofía que los caracteriza, sino que nos ayuda a diferenciarlos del método protagonista en el presente trabajo: el Derecho Colaborativo.

Respecto a la tercera parte del trabajo (apartado VI), nos adentramos en presentar los conflictos de pareja, por ser aquellos en los que se va centrar el modelo de negocio objeto de análisis. En este sentido, y antes de diseñar el modelo de negocio objeto de análisis, resulta imprescindible conocer cuáles son las alternativas a las que podemos acudir en caso de que queramos formalizar una ruptura de pareja.

En cuarto lugar (apartados VII y VIII), se presenta colAbogadas, el despacho que da nombre a nuestro modelo de negocio. De forma general, se realiza un estudio relativo a los diversos tipos de servicios que se ofertan a día de hoy en la zona de Vizcaya para aquellas personas que deciden dar por finalizada su relación. Posteriormente, y con el fin de desarrollar nuestro modelo de negocio, nos hemos valido de varios módulos de la herramienta CANVAS: propuesta de valor, actividades clave, recursos clave y segmento de clientes. Esta selección de módulos responde a dos criterios fundamentales: por un lado, respetar los criterios formales preestablecidos para los Trabajos de Fin de Grado, en concreto en lo relativo a su extensión y, por otro lado, y en sintonía con el objetivo principal del trabajo, destacar las características propias y definitorias de nuestro modelo de negocio (¿Qué? ¿Para quién? Y ¿Cómo?). En este sentido, los módulos referidos responden perfectamente a esta cuestión, ya que permiten poner de relieve el papel que cumple el Derecho Colaborativo en la prestación de los servicios legales, en contraposición con los despachos que ofrecen servicios basados en la práctica tradicional de la abogacía.

## **IV. EL CONFLICTO**

### **4.1. El Conflicto: conflicto como oportunidad**

El ser humano es parte de una sociedad culturalmente diversa, experimenta vivencias personales, cuenta con intereses propios y se encuentra constantemente en la tesitura de tener que escoger entre alternativas dispares. Estas razones o situaciones, entre otras, dejan entrever que los conflictos, desacuerdos, discusiones se encuentran en el centro de toda relación social y forman parte de la interacción humana. Como bien apuntaba Brandoni (2005), el conflicto es inherente a la condición de todo sujeto humano que vive de forma organizada.

Hasta muy recientemente, tanto los científicos sociales como la creencia popular definían el conflicto como una contradicción o lucha de intereses (París, 2005). En definitiva, como algo negativo que había que evitar (Alzate, 2013). De hecho, los individuos únicamente subrayaban los aspectos negativos de los mismos, sin ser capaces de observar o extraer ningún aspecto positivo cuando atravesaban una situación conflictiva. Fruto de esta concepción negativa acerca del conflicto, se puede revisar el significado que da el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, en su última edición de 2021, en relación al mismo<sup>3</sup>. Así las cosas, esta

---

<sup>3</sup> Real Academia Española. (2021). Diccionario de la lengua española (23a ed.). Extraída de: <https://dle.rae.es/conflicto?m=form>

**Conflicto:**

1. Combate, lucha, pelea.
2. Enfrentamiento armado.
3. Apuro, situación desgraciada y de difícil salida.

concepción negativa sobre el conflicto que compartía la sociedad ha determinado la forma en la que esta ha resuelto o se ha enfrentado a sus conflictos.

Hoy en día, sin embargo, aparecen nuevas líneas de investigación, que presentan al conflicto como una oportunidad de transformación creadora. Así, Vinyamata (2003) señala que el conflicto es un proceso natural de la sociedad y un fenómeno necesario para la vida humana, pudiendo ser un factor positivo para el cambio. De igual forma, Lederach en su obra *The Little Book of Conflict Transformation* (2014) manifiesta que el conflicto es una oportunidad de transformación, y recoge textualmente: “El conflicto crea vida, gracias al conflicto respondemos, innovamos y cambiamos. El conflicto se puede entender como un motor de cambio que mantiene las relaciones y las estructuras sociales honestas, vivas y dinámicamente sensibles a las necesidades, las aspiraciones y el crecimiento humano”.

Como resultado de esta connotación positiva que se le otorga al conflicto, se configura un nuevo escenario que permite concebir a los conflictos como oportunidad para el aprendizaje y para construir relaciones más sólidas y duraderas e, incluso, facilita el autoconocimiento y crecimiento personal de las partes implicadas. Para que esto sea posible se requiere un estudio acerca del conflicto que se ha originado. Hay que indagar el fondo del conflicto, en su origen, en sus particularidades, etc. y, para ello, es preciso entender el conflicto como una realidad multidimensional y que ha de ser estudiada bajo una perspectiva multidisciplinaria (Touzard, 1981).

Este trabajo aprueba la visión de Cortez-Monroy y Solar (2006), y del resto de autores que conciben el conflicto desde una óptica positiva, entendiendo que éste por sí mismo no es un problema, sino la forma de enfrentarlo. De modo que, se van a aplicar nuevos y mejores modos que permitan responder ante los posibles enfrentamientos partiendo de que el conflicto, si se trabaja, puede suponer una oportunidad.

## **4.2. Tipos de conflictos. Cómo nos enfrentamos a ellos**

Ahora bien, al hablar de conflictos, debemos aprender a distinguir que existen diferentes clasificaciones y tipologías a las que han dado lugar su estudio. De hecho, Moore (1994) señala que analizar el tipo de conflicto al que nos enfrentamos facilita el hecho de poder trazar una estrategia de solución del conflicto adecuada y con una probabilidad de éxito superior.

En primer lugar, y dado su interés práctico a la hora de delimitar los conflictos objeto de estudio en el presente trabajo, los conflictos de pareja, suscita gran interés atender a la clasificación propuesta por Lewicki, Litterer, Minton, y Saunders (1994), basada en los

distintos niveles del conflicto en función de las personas implicadas en el mismo (Alzate, 2013):

- Conflicto intrapersonal. Se refiere a aquel que ocurre dentro de la esfera interna del individuo. Surge como consecuencia de ideas, pensamientos, emociones, impulsos, etc. que colisionan entre sí. Su estudio pertenece a la psicología.
- Conflicto interpersonal. Ocurre en los procesos de interacción entre personas (familias, parejas, vecinos, compañeros, etc.) cuando se da una incompatibilidad entre personas o grupos, o entre fines y valores que, generalmente, se muestran inconciliables unos con los otros.
- Conflicto intragrupal. Se da dentro de un mismo grupo: dentro de empresa, corporaciones, etc. Se analiza cómo el conflicto afecta a la capacidad del grupo para resolver sus disputas
- Conflicto intergrupalo. Existe cuando hay enfrentamiento entre dos grupos: dos países en guerra, sindicatos y patronal, etc. Muy complejos debido al gran volumen de agentes que intervienen.

En relación con la clasificación expuesta, y como ya se ha adelantado, cabe decir que este trabajo se vincula principalmente con los conflictos de carácter interpersonal, ya que es aquí donde se encuadran los conflictos de pareja objeto de estudio, y donde los métodos alternativos para la resolución de conflictos despliegan todo su potencial.

Junto con esta clasificación, es preciso traer a colación la clasificación propuesta por Morton Deutsch (1973), en la que diferencia entre los conflictos según los efectos principales que producen los procesos conflictivos en su conjunto. Los conflictos, según este criterio, pueden ser (Deutsch, 1973; Domínguez et al., 2003):

- Conflictos constructivos. Se refiere a aquellos conflictos cuyos resultados son satisfactorios para todos los participantes: “el mayor bien para el mayor número posible” (Deutsch, 1973).
- Conflictos destructivos. Los resultados de estos conflictos sólo pueden ser evaluados como satisfactorios para alguna de las partes si esa parte considera como criterio de satisfacción la pérdida que sufre la otra parte, aunque esta primera no obtenga bien alguno.

Esta dicotomía que plantea Morton Deutsch en su clasificación de los conflictos, resulta interesante, ya que asemeja las diferentes vías que ofrece el actual paradigma español a la hora de resolver un conflicto: la vía judicial y los métodos alternativos para la resolución de conflictos

De este modo, la vía judicial se puede equiparar al concepto de “conflicto destructivo”, en el que existen partes antagónicas que se enfrentan durante el proceso conflictivo de forma que una gana y otra pierde, mientras que el resto de métodos alternativos, siguiendo el prisma de los referidos conflictos constructivos, y sustentados en los principios de entendimiento y cooperación mutua, logran el arreglo pacífico de los conflictos, tratando de alcanzar un acuerdo con el que ambas partes queden satisfechas (Gorjón et al. , 2011).

A continuación, adquiere especial importancia dedicar los siguientes apartados a conocer las principales características que presentan estas alternativas para la resolución de conflictos. Asimismo, se analizará su uso en el actual contexto, así como sus principales fortalezas y limitaciones.

## **V. VÍAS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

### **5.1. Vía tradicional: la vía judicial. Problemas del sistema.**

Desde el nacimiento del Estado de Derecho, se ha entendido que el Poder Judicial, es el encargado de aplicar las normas jurídicas con el fin de resolver los conflictos y para ello tiene como instrumento principal el proceso (Gisbert, 2016). Esta concepción se manifiesta en la definición que da la Constitución española en su artículo 24<sup>4</sup> sobre el término de tutela judicial efectiva, en la que nombra a jueces y tribunales como garantes de la misma, y por ende, responsables de pronunciarse sobre el conflicto. De este modo, se puede concluir que la cultura judicial española, en su redacción, se ha inclinado a favor de un proceso garantizado y decidido por un órgano jurisdiccional (Casas et al., 1994). Es más, según una encuesta recientemente realizada por Metroscopia<sup>5</sup>, el 68% de los españoles percibe a la Administración de Justicia como la institución representante de la salvaguarda y garantía última de derechos y libertades de la ciudadanía.

Ahora bien, ¿se está agotando el modelo de justicia procesal que determina que la aplicación de la justicia compete de forma única y exclusiva en el Poder Judicial? La respuesta es afirmativa, o, por lo menos, hay sólidos indicios que lo determinan. Este cambio silencioso, pero ciertamente constatable, es sin duda resultado de la confluencia de diversos factores, tan amplios y heterogéneos que comprenden desde la recurrida alusión a la «crisis de la justicia», que encierra problemas tan manidos como la dilación temporal de los procesos

---

<sup>4</sup> La tutela judicial efectiva se recoge en el artículo 24 de la Constitución española (BOE núm. 311, de 29 de diciembre de 1978), y dice lo siguiente: “Todas las personas tienen derecho a obtener la tutela efectiva de los jueces y tribunales en el ejercicio de sus derechos e intereses legítimos, sin que, en ningún caso, pueda producirse indefensión.

<sup>5</sup> Encuesta “Los españoles y la justicia”, mayo de 2021.

judiciales o el coste económico de los mismos, hasta el cambio social, cultural y económico que ha ido experimentando la sociedad (Martín, 2014).

En primer lugar, y según datos extraídos del Plan Nacional de Estadística Judicial elaborado por el Consejo General del Poder Judicial (en adelante, CGPJ), la tasa de congestión de los órganos judiciales<sup>6</sup>, alerta de la imposibilidad a la que se enfrentan los tribunales para responder a la totalidad de pretensiones planteadas por los ciudadanos.

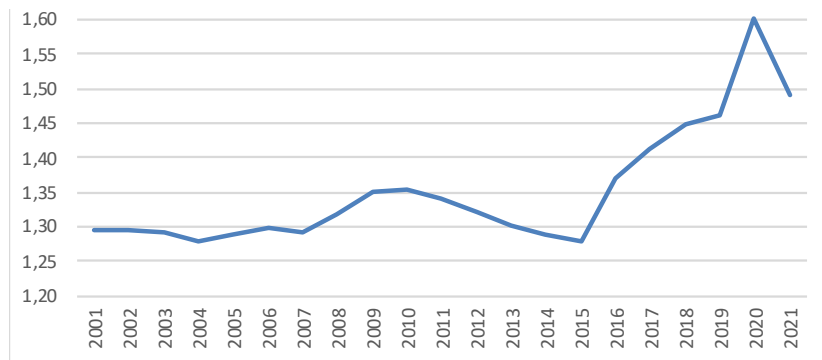


Gráfico 1: Series tasa de congestión total jurisdicciones. Periodo 2001-2021. Elaboración propia a partir de los datos extraídos del Plan Nacional de Estadística Judicial elaborado por el CGPD.

El Gráfico 1 muestra que la tasa de congestión presenta valores superiores a uno en todos los periodos referidos, lo que se traduce en que el número de procedimientos resueltos por los tribunales en un periodo concreto es inferior al número de casos pendientes de resolución. Por ende, se puede concluir que los órganos jurisdiccionales están sobrecargados y colapsados. Esta situación presenta una tendencia cada vez más perjudicial para el sistema judicial español, ya que desde 2015 esta tasa se ha disparado llegando a alcanzar en 2020 su máximo valor. Si bien es cierto que, este pico fue en parte motivado por la suspensión de los plazos procesales durante el primer estado de alarma, decretado con el fin de frenar la expansión del coronavirus, a día de hoy esta tasa sigue presentando un valor notorio, evidenciando la saturación que sufren los órganos jurisdiccionales.

En relación con la aludida «crisis de la justicia», y de acuerdo con los datos extraídos de la base dinámica de los sistemas judiciales elaborada por la Comisión Europea para la Eficacia de la Justicia (en adelante, CEPEJ), se plantea otra gran carencia del sistema: la dilación en los procesos judiciales. Cuestión que resulta considerable, ya que el tiempo es uno de los parámetros principales para medir la calidad misma de la justicia, y más allá de unos límites temporales razonables, el procedimiento se desnaturaliza y la justicia resulta inalcanzable

---

<sup>6</sup> La tasa de congestión se calcula de la siguiente forma: la suma de asuntos pendientes al inicio de un periodo y los registrados en dicho periodo, entre el número de asuntos resueltos en dicho periodo.



(Defensor del Pueblo, 2019). En España, en concreto, el tiempo medio de resolución para un proceso<sup>7</sup>, alcanza los 361 días, mientras que la media europea se sitúa en 194 días (Comisión Europea para la Eficacia de la Justicia, 2020). De tal suerte que, según la referida encuesta de Metroscopia<sup>8</sup>, un 72% de los españoles cree que “la Administración de Justicia es tan lenta que siempre que se pueda vale más evitar acudir a ella”.

A más abundamiento, España tiene un número de jueces bastante menor que la media europea. Según datos del CEPEJ<sup>9</sup>, contamos actualmente con 11,5 jueces por cada 100.000 habitantes, mientras que la media europea se sitúa en 17.

Por otro lado, y como se ha mencionado, el coste de acudir a un proceso judicial en España no es baladí. Hay que hacer frente a las costas, que son la totalidad de gastos que se derivan del proceso y que están comprendidos por: los honorarios del abogado y procurador, la retribución de peritos y expertos si intervinieran, los derechos arancelarios que deban abonarse, los costes originados por la inserción de anuncios o edictos que tengan que publicarse durante el proceso, etc. De hecho, puede ocurrir que al finalizar el proceso judicial el tribunal decida condenar en costas a una de las partes, teniendo que hacer frente tanto a sus gastos, como a los originados para la otra parte. Por lo tanto, antes de iniciar un proceso, se suele realizar una estimación de las probabilidades de éxito o, mejor dicho, de cómo se ajusta el caso concreto a la normativa vigente, ya que puede que acudir a los tribunales ocasione un perjuicio superior al que inicialmente se discute.

Si bien es cierto que los datos anteriores reflejan la situación de la vía contenciosa en términos económicos y temporales, hay otra serie de factores de índole cualitativo, que también han puesto en entredicho el funcionamiento del sistema judicial.

Entre ellos destaca la capacidad del Poder Judicial de proporcionar una respuesta satisfactoria a los ciudadanos. Pues bien, si bien la inmensa mayoría de las personas que se encuentran ante un conflicto acuden a esta institución para resolverlo, incluso en aquellos supuestos en los que han logrado “ganar” el juicio, muestran no haber quedado satisfechos. Por lo tanto, la hipótesis de la sociedad como un juego permanente en el que la satisfacción signifique ganar al prójimo, al oponente, al adversario, al enemigo (Rodríguez, 2012) parece haber quedado obsoleta.

A lo anterior, se le suma la complejidad de las relaciones personales de quienes intervienen en el proceso. El problema, en este caso, radica en que los jueces interpretan y aplican la norma para un caso concreto, pero no pueden realizar juicios de valor acerca de otras

---

<sup>7</sup> Cálculo realizado en base al indicador de disposition time, el cual mide el tiempo necesario para resolver un caso pendiente.

<sup>8</sup> Encuesta “Los españoles y la justicia”, Mayo de 2021.

<sup>9</sup> CEPEJ – Resumen v2020 1.0 ES. Estos datos se pueden ver de una forma interactiva en el siguiente enlace: [https://public.tableau.com/app/profile/cepej/viz/CEPEJ-Overviewv20201\\_0EN/Overview](https://public.tableau.com/app/profile/cepej/viz/CEPEJ-Overviewv20201_0EN/Overview)

cuestiones que quedan fuera del ámbito de aplicación de la norma. “Resolver el conflicto no es exactamente lo mismo que hacer Justicia” (Peiteado, 2018), y, tal vez, el problema sea ese, que los ciudadanos están demandando un análisis exhaustivo del conflicto, que se extralimita de las funciones que les compete de dictar una resolución.

Por materializar esta cuestión y, para una mayor comprensión de esta carencia que presenta el proceso judicial respecto a la satisfacción de las partes, pongamos por caso un proceso judicial en el que se discute acerca la custodia de los descendientes. Como en todos los procesos, a la hora de dictar sentencia el juez se ciñe a la ley, es decir, valorará una serie de aspectos concretos y prefijados por la normativa tales como, el número de hijos, la situación económica de los ex cónyuges, etc. Sin embargo, y a pesar de que se exija por las partes el juez no puede pronunciarse sobre ciertas cuestiones, como puede ser el reconocimiento como progenitor, si la norma no lo prevé. De esta forma, puede que se le otorgue la custodia a uno de los progenitores, y a pesar de que, en términos judiciales, gane el juicio, no haya quedado satisfecho porque la resolución no le reconoce esta condición que para él o ella era de vital importancia.

En síntesis de lo anteriormente expuesto, se pueden extraer las siguientes ideas principales acerca del panorama judicial español: una fuerte cultura judicial liderada por la figura de los tribunales como medio o vía para resolver sus conflictos, la imposibilidad material de los órganos jurisdiccionales para dar respuesta al elevado volumen de procedimientos que se tramitan en cada periodo, el elevado coste de inmiscuirse en un proceso y el alto grado de insatisfacción de los ciudadanos respecto a la forma en la que se resuelven sus conflictos.

Así las cosas, y en vista de las carencias que presenta el sistema judicial tradicional, parece acertado tratar de acudir a otra serie de herramientas alternativas a la hora de resolver un conflicto.

## **5.2. Métodos alternativos para la resolución de conflictos.**

### **5.2.1. Concepto y características.**

Situados en el referido escenario, cobra cada vez mayor sentido el conocido refrán jurídico “más vale un mal acuerdo, que un buen juicio”. En otras palabras, se están aplicando y consolidando vías para la resolución de conflictos alternativas a la judicial, y todas ellas tienen en común que el ciudadano de a pie demanda un mayor protagonismo en la protección de sus derechos e intereses; ya sea eligiendo la forma de resolución del conflicto, o ya sea resolviendo los conflictos por sí mismo (Martín, 2014).

Dentro de este marco, y cada vez con mayor reconocimiento y peso en los sistemas occidentales, se consolidan los denominados Métodos Alternos de Solución de Conflictos

(MASC) o ADR *Alternative Dispute Resolution* por su sigla en inglés<sup>10</sup>. Su propio nombre es representativo de lo que son: una alternativa frente a la justicia ordinaria. Sin pretender, en ningún momento, desplazar a la jurisdicción, ni tampoco convertirse en el único medio de solución de conflictos, sino ofrecer a los ciudadanos un abanico de posibilidades de solucionar una cuestión controvertida, y, ayudar a superar la congestión que sufre el sistema judicial (Vázquez Gómez-Escalonilla, 2016).

Pero, ¿qué son realmente los métodos alternativos para la resolución de conflictos? Los MASC o MCSC se pueden definir como aquellos mecanismos o procesos de comunicación interpersonales, que enfatizan el diálogo y la colaboración entre las partes, en los que las partes buscan una solución que se acerque a sus intereses y necesidades, más que a lo que prescribe la norma legal (Díaz, 2020).

Partiendo de esta definición se pueden extraer aquellas características comunes y delimitadoras de los todos los ADR que permiten diferenciarlos del resto de métodos de resolución de conflictos (Macho, 2013):

1. El protagonismo de la autonomía de la voluntad. Las partes son libres para constituir y reglamentar el método alternativo de resolución de conflictos que estimen más conveniente, siempre con el límite de que no sean contrarios a las leyes, a la moral ni al orden público<sup>11</sup> y que se trate de materias dispositivas, es decir, de aquellas materias que por su protección y complejidad no estén reservadas a en exclusiva a los tribunales judiciales. A su vez, y en cuanto al procedimiento se refiere, dado que son las partes las que deciden darle comienzo motivadas por su voluntad de participar en él, también son estas las que pueden optar por su resolución en cualquier momento, basta que una de las partes quiera poner fin al desarrollo del mismo para que éste concluya.
2. La naturaleza puramente contractual. La solución o acuerdo alcanzado, ya sea dictaminada por un tercero o sea obtenida por las propias partes, posee un mero carácter contractual, careciendo de la condición de título ejecutivo<sup>12</sup>.

---

<sup>10</sup> A pesar del uso mayoritario del acrónimo «ADR» o «MASC», los autores españoles también emplean otros términos como MCSC («mecanismos colaborativos de solución de conflictos»), o «MARC» («mecanismos alternativos de resolución de conflictos»); y expresiones similares como «mecanismos extrajudiciales de solución de conflictos»).

<sup>11</sup> Real Decreto de 24 de julio de 1889 por el que se publica el Código Civil (BOE núm. 206, de 25 de julio de 1889). Artículo 1225. “Los contratantes pueden establecer los pactos, cláusulas y condiciones que tengan por conveniente, siempre que no sean contrarios a las leyes, a la moral ni al orden público”.

<sup>12</sup> Que los acuerdos alcanzados no sean títulos ejecutivos significa que no se puede instar su ejecución directamente. Las sentencias dictadas por el Juez, en cambio, sí que son ejecutables. Sin embargo, una vez alcanzado el acuerdo se puede someter a un proceso posterior en el que el juez determine si es acorde a Derecho y, por tanto, dicte sentencia otorgándole valor de título ejecutivo. Sin embargo, son decisiones ya fijadas por los ADR no pudiendo el juez entrar a valorar su contenido (únicamente podrá intervenir en ministerio fiscal con una función concreta: comprobar que se haya velado por el interés de los menores).

3. La flexibilidad. Es una de las mayores ventajas de los ADR en comparación con otros mecanismos, en tanto que permite a las partes focalizar todos sus esfuerzos en resolver el conflicto sin tener que lidiar con los habituales obstáculos procedimentales reflejados en aquellos métodos detalladamente regulados.
4. La rapidez y reducido coste económico. Dos de sus objetivos son lograr soluciones de la forma más rápida y con el menor coste económico posible, es decir, resolver las controversias de forma eficiente.
5. La importancia de los intereses de las partes. Los ADR están diseñados para satisfacer los intereses de las partes, pero sin perder de vista la perspectiva legal.

Además de las características expuestas, son importantes los principios fundamentales que han de regir en cualquier procedimiento de resolución de controversias, como son la buena fe, la imparcialidad, la legalidad, el diálogo, la veracidad, la igualdad y la tolerancia (Vázquez Gómez-Escalonilla, 2016).

Finalmente, y tras haber realizado un breve apunte sobre qué son y cuáles son las características principales de los MASC, es de suma importancia saber de antemano a qué método acudir en caso de conflicto. Todos ofrecen una alternativa clara: no acudir a los tribunales de justicia, o no por lo menos en primera instancia, pero en esencia lo realmente importante es saber distinguir qué ofrece cada MASC y cuáles son las ventajas e inconvenientes de cada uno, de cara a conocer cuál puede ser el más adecuado según las características particulares del conflicto.

### **5.2.2. Clasificación y tipología**

Bajo el acrónimo ADR se hace referencia a cualquier medio de resolución de conflictos ajeno a la utilización de la vía judicial. Sin embargo, la clasificación principal que se realiza de los mismos, en función de su naturaleza, y concretamente, de la intervención de un tercero ajeno a las partes, es distinguirlos en autocompositivos (no vinculantes) y heterocompositivos (San Cristóbal, 2013).

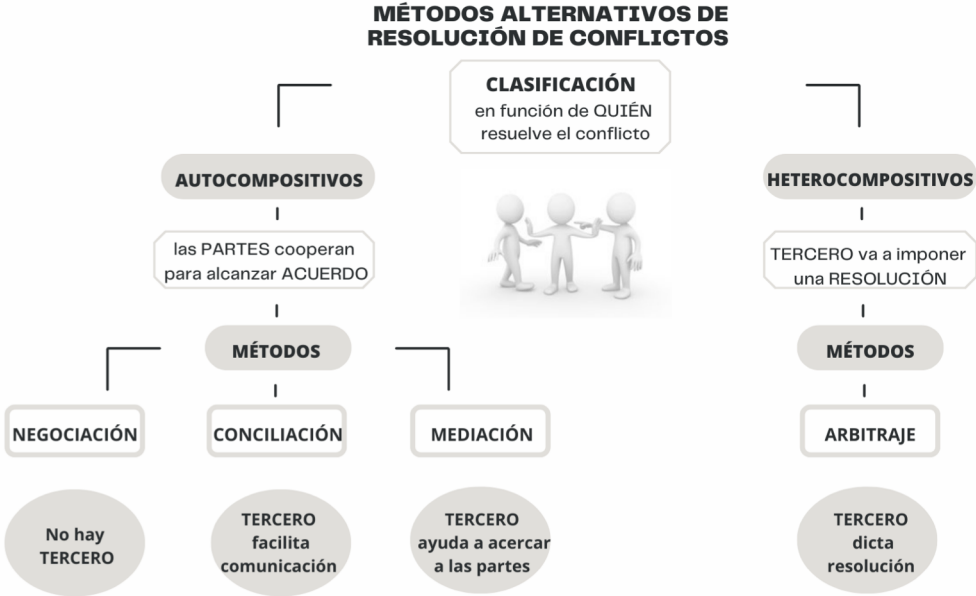
Los **métodos autocompositivos**, por su lado, se caracterizan por ser las propias partes quienes de forma voluntaria cooperan para tratar de alcanzar un acuerdo o resultado que ponga fin a su conflicto. En la práctica, esto permite que, terminado el litigio, si las partes han

---

logrado un acuerdo que las satisfaga, puedan mantener la relación y que la transacción se ejecute de forma voluntaria. Al fin y al cabo, las partes son protagonistas y diseñadoras de su acuerdo. Son mecanismos de solución de conflictos autocompositivos: la negociación, conciliación y mediación.

En cuanto a los **métodos heterocompositivos**, se caracterizan por la existencia de un tercero que va a pronunciarse sobre el conflicto planteado entre las dictando una resolución que tiene efecto de cosa juzgada. Por tanto, la diferencia principal respecto a los métodos autocompositivos radica en que, en estos últimos, el tercero imparcial, actúa supra partes, es decir, imponiendo su decisión (San Cristóbal, 2013). Dentro de este tipo, se sitúa el arbitraje.

Conviene realizar un apunte acerca de las diferencias que presenta el arbitraje respecto a la vía contenciosa, puesto que su principal característica, que haya un tercero ajeno a las partes que dicte una resolución, nos puede inducir a realizar una equivalencia errónea entre ambas figuras. Por consiguiente, la principal diferencia radica en que, mientras que la vía judicial se fundamenta en la potestad jurisdiccional atribuida por imperativo legal a los jueces y tribunales, en el arbitraje son las propias partes las que voluntariamente y mediante un acuerdo previo deciden someterse a este sistema para la resolución de sus conflictos o de un conflicto en concreto (Ledesma Narváez, 2014). Por lo tanto, y dado que a efectos de la presente clasificación solamente interesan aquellos sistemas que se encuadren en los MASC, el arbitraje se configura como único sistema heterocompositivo.



*Ilustración 1: Esquema sobre los diversos métodos alternativos de resolución de conflictos según su clasificación. Elaboración propia.*

En la anterior imagen se pretende reflejar, a modo de resumen, la clasificación expuesta anteriormente sobre las alternativas extrajudiciales que existen para poner fin a un conflicto.

Concretamente, se pretende enfatizar en la figura que desempeña el tercero ajeno a las partes que participa en la resolución, pudiendo ser su grado de participación mayor o menor en función del método escogido. Así pues, el grado de participación del tercero se puede calificar de progresivo: siendo en la negociación el nivel más bajo (no hay tercero), bastante sutil en la conciliación, que únicamente interviene con el fin exclusivo de ayudar a las partes a comunicarse y dirigir el conflicto, y, elevado en la mediación, puesto que el tercero, a pesar de ser imparcial e independiente, mantiene una actitud proactiva en la búsqueda de los intereses con el fin de acercar posturas entre las partes. Por último, en el arbitraje, el tercero cumple una función muy diversa, por lo que más que analizar el grado de participación que pueda tener en la resolución del conflicto, se puede decir que las partes le otorgan la potestad para resolver su litigio<sup>13</sup>.

Ahora bien, no hay un método mejor o peor. Sin embargo, ser conocedores de la anterior clasificación puede facilitar la selección del método más apropiado para atender a las características particulares de cada caso. Por ejemplo, los sistemas autocompositivos, son especialmente convenientes cuando las relaciones entre las partes deben continuar tras el litigio, como es el caso de las controversias familiares, o entre vecinos, socios de una empresa, etc. (San Cristóbal, 2013). Resultan igualmente ventajosos cuando las partes buscan la confidencialidad, la rapidez en la resolución, o un menor coste que la jurisdicción. El arbitraje, como sistema heterocompositivo, por su lado, puede resultar recomendable cuando se trata de una materia muy técnica en la se requiere de un tercero experto que pueda dictar una resolución rigurosa y motivada.

En definitiva, existen y han sido expuestos numerosos métodos que se presentan como una alternativa a la vía judicial a la hora de resolver un conflicto. Si bien es cierto que la negociación, conciliación, mediación y arbitraje son los que mayor reconocimiento práctico han obtenido en los distintos sistemas judiciales, existen otros que están abriéndose el paso en el panorama actual, y, entre ellos, requiere especial atención en el desarrollo de este trabajo, por ser el eje del modelo de negocio a desarrollar, el Derecho Colaborativo.

---

<sup>13</sup> Como se ha mencionado con anterioridad, las partes escogen someterse al arbitraje, pero una vez iniciado el procedimiento de arbitraje el conflicto queda en manos del árbitro y este es el encargado de dictar una resolución en la que se resuelvan todas las cuestiones controvertidas sometidas a arbitraje: el laudo arbitral.

## 5.3. El Derecho Colaborativo

### 5.3.1. Origen

El Derecho Colaborativo es un método alternativo de resolución de conflictos que, siguiendo la clasificación anteriormente expuesta, tendría su encaje en el primer grupo, es decir, en los métodos de carácter autocompositivo.

Con el fin de entender la razón de ser y utilidad de este método conviene indagar un poco más acerca de su origen. En tal sentido, hay que remontarse a los años noventa del pasado siglo en Estados Unidos y es entonces, cuando su precursor, Stuart G. Webb, abogado especialista en Derecho de Familia, interesado en los métodos alternativos de resolución de conflictos, y ante la negatividad que, en la mayoría de los casos asociaban sus clientes al proceso judicial, decidió ahondar en un nuevo método, no convencional, para afrontar principalmente los procedimientos matrimoniales (Esteve, 2016). Esta nueva fórmula para la resolución de conflictos se basa en que los abogados de las partes se esfuercen por alcanzar un acuerdo y eviten por todos los medios acudir a los tribunales (Paramio, 2018). Es más, el compromiso de los abogados por alcanzar un acuerdo es tal, que deben retirarse del caso cuando la negociación resulte infructuosa. Dicho de otra forma, si estos primeros no logran alcanzar un acuerdo, tendrán que dejar paso a otros compañeros que los acompañarán ante las autoridades judiciales. Bajo este contexto, nacen los abogados colaborativos, y, junto a ellos, una nueva forma de ejercer la profesión de abogado.

Esta idea de Derecho Colaborativo caló en muchos profesionales y comenzó su expansión hasta que se hizo patente la necesidad de crear una organización para promover e implementar el Derecho Colaborativo. De este modo, en 2001 nace la *International Academy of Collaborative Professionals* (en adelante IACP)<sup>14</sup>, y será la encargada de crear y regular las normas, directrices y estándares de la práctica colaborativa a nivel internacional, “propiciando así que todos hablen el mismo idioma” (Paramio, 2018). Actualmente, este organismo es el referente mundial en cuanto a Derecho Colaborativo se refiere, contando con más de 5.000 miembros de 24 países distintos<sup>15</sup>.

Por su lado, no es hasta 2013 cuando el Derecho Colaborativo se extiende por Europa, momento en el que también comienza su andadura en España, por lo que se puede considerar un modelo de reciente aparición y aplicación en la cultura de resolución de conflictos española. De hecho, es preciso destacar el papel que han tenido en su difusión e implantación la Asociación de Derecho Colaborativo de Euskadi (en adelante, ADCE) y la Asociación de

---

<sup>14</sup> Página oficial de la IACP: <https://www.collaborativepractice.com/>

<sup>15</sup> Datos extraídos del siguiente enlace:  
<https://www.collaborativepractice.com/sites/default/files/IACP%20%20History.pdf>

Derecho Colaborativo de Madrid (en adelante, ADCM), pioneras a nivel nacional y constituidas en ese mismo año.

### **5.3.2. Concepto y características**

En términos generales, proceso colaborativo es aquel mediante el cual las partes intentan resolver una cuestión litigiosa o controvertida sin la intervención de los órganos jurisdiccionales o arbitrales, siendo asistidas por sus abogados colaborativos que intervendrán al amparo del acuerdo de participación<sup>16</sup> suscrito entre partes y letrados (Esteve, 2016).

La propia ADCE en su página web (<https://derechocolaborativo.es>)<sup>17</sup> lo define como “un método alternativo de resolución de conflictos, innovador, colaborativo y amistoso que, sustentado en los principios de buena fe, transparencia, equidad y confidencialidad, asienta una nueva forma de entender la defensa y la justicia”.

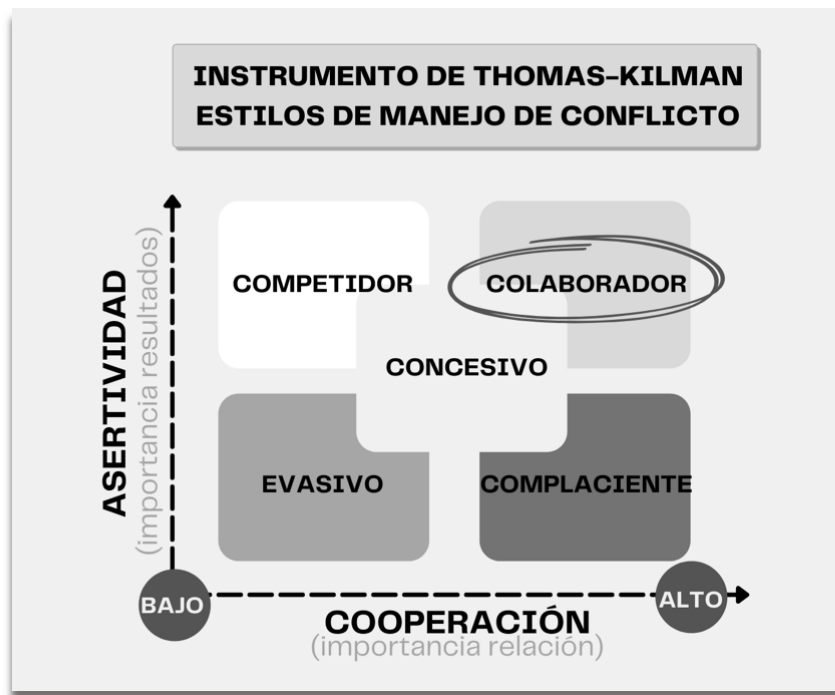
Continúa, añadiendo que el proceso es colaborativo porque se centra en las necesidades e intereses de las partes y, las hace partícipes en la búsqueda y adopción de una solución que les genere satisfacción. Pero, ¿qué actitud adoptan exactamente las partes intervinientes en el proceso?

En este sentido, y en aras de comprender mejor este concepto, conviene atender al instrumento de manejo de conflicto desarrollado por Thomas Kenneth y Ralph Kilman en 1974 (Kenneth et al., 2014). Este instrumento está diseñado para evaluar el comportamiento de los individuos en situación de conflicto y, para ello, se tienen en consideración: la asertividad, como medida en que una persona intenta solucionar sus propios problemas, y la cooperación, como medida en que una persona intenta solucionar los problemas de otras personas. De este modo, y atendiendo al peso que tengan estas dimensiones en la conducta del individuo se pueden diferenciar cinco métodos o estilos de manejo del conflicto: competidor, colaborador, concesivo, evasivo y complaciente.

---

<sup>16</sup> Acuerdo de participación es el término empleado en Derecho Colaborativo para referirse al documento que firman todos los participantes al inicio del procedimiento, donde se delimitan las reglas del juego que van a regir el proceso.





*Ilustración 2: Esquema sobre los estilos de manejo de conflicto según el modelo de Thomas-Kilman (1974). Elaboración propia.*

La disciplina objeto de estudio, el Derecho Colaborativo, como no podía ser de otra forma, requiere que las partes implicadas adopten una actitud colaborativa. A este respecto y, como se puede contemplar en la ilustración, el colaborador es tanto asertivo como cooperativo, lo que significa que va a trabajar con la otra parte para encontrar una solución que satisfaga plenamente los objetivos de ambos (Kenneth et al., 2014). En otras palabras, va a tratar de encontrar una solución creativa para una situación que, gestionada de otro modo, supondría competir por un recurso o confrontar.

Dentro de este orden de ideas, es preciso destacar que el compromiso por colaborar en llegar a un acuerdo es tal que, si bien las partes van a intervenir siempre asistidas de sus propios abogados, en caso de que el acuerdo se frustre, y sea ineludible el acceso contencioso a los Tribunales, estos primeros tendrán que renunciar automáticamente a su función a favor de otros letrados que les representen en juicio (Sotelo, 2012).

Los abogados colaborativos trabajarán conjuntamente tanto con su propio cliente como con el otro abogado y su cliente, normalmente mediante las denominadas reuniones a cuatro partes, obligándose a intentar resolver el conflicto de forma colaborativa, desde la buena fe, sin ocultar o tergiversar información, negociando y acudiendo, si es necesario, a terceros profesionales que les auxilien en determinados ámbitos a tratar (Esteve, 2016).

En relación a esta última cuestión, y como nota característica de este método, hay que resaltar que no solo van a participar abogados colaborativos, sino que se configura una red de profesionales que abarca a todo tipo de expertos (notarios, economistas, graduados sociales,

psicólogos, psiquiatras, pedagogos, *coaches* o facilitadores de la comunicación, mediadores, terapeutas, etc.). La intervención de estos profesionales se justifica en las necesidades concretas del proceso, que buscan abordar el conflicto en su integridad, atendiendo a su carácter multidimensional.

Por último, y siendo la voluntariedad una de las características fundamentales de este proceso, ninguna autoridad judicial o administrativa puede imponer a las partes la obligación de participar en un proceso colaborativo, así como que, toda vez iniciado el proceso, cualquiera de sus participantes puede desistir de él sin tener que alegar causa alguna (Esteve, 2016; Paramio 2018).

En definitiva, de esta definición se pueden extraer algunas de las características principales del Derecho Colaborativo como método alternativo para la resolución de conflictos, e igualmente se añaden otras que, a su vez, son la que destaca el IACP en su página web y ayudan a limitar mejor el concepto de Derecho Colaborativo<sup>18</sup>:

- Las partes firman un acuerdo de participación colaborativa que describe la naturaleza y el alcance del asunto.
- Las partes se comprometen a revelar de forma voluntaria toda la información y material relevante para resolver el conflicto.
- Las partes se comprometen a actuar de buena fe con el fin de alcanzar un acuerdo satisfactorio para todas ellas.
- Cada parte debe estar representada por un abogado cuya representación finaliza en caso de que haya que acudir a la vía judicial.
- Además, pueden participar terceros profesionales como pueden ser psicólogos, *coaches* o aquellos que se consideren necesarios.

### **5.3.3. Divergencias respecto a la Mediación.**

Como se ha podido extraer de lo anterior, el Derecho Colaborativo comparte rasgos comunes con otros métodos de resolución de conflictos. Tanto es así que, en numerosas ocasiones se ha relacionado con la mediación, por ser el método con el que presenta mayores similitudes. No obstante, el Derecho Colaborativo tiene sustantividad propia, y, así lo han querido hacer constar los profesionales colaborativos. Ejemplo de ello es el hecho de que la

---

<sup>18</sup> Información disponible en:

<https://www.collaborativepractice.com/sites/default/files/What%20Makes%20Collaborative%20Practice%20Unique.pdf>

ACDE reserve en su página web un apartado específico para señalar las similitudes, pero mayormente las diferencias entre el Derecho Colaborativo y la Mediación<sup>19</sup>.

A efectos del presente trabajo, se va a apostar por el Derecho Colaborativo, frente a la Mediación, y, es por ello, que interesa resaltar cuáles son esas divergencias y, sobre todo, conocer por qué puede resultar más ventajoso en determinadas situaciones. Si bien en la siguiente ilustración se recogen las principales similitudes y diferencias, así como aquellas que conviene tener en consideración para este estudio, se podrían enumerar muchas otras.

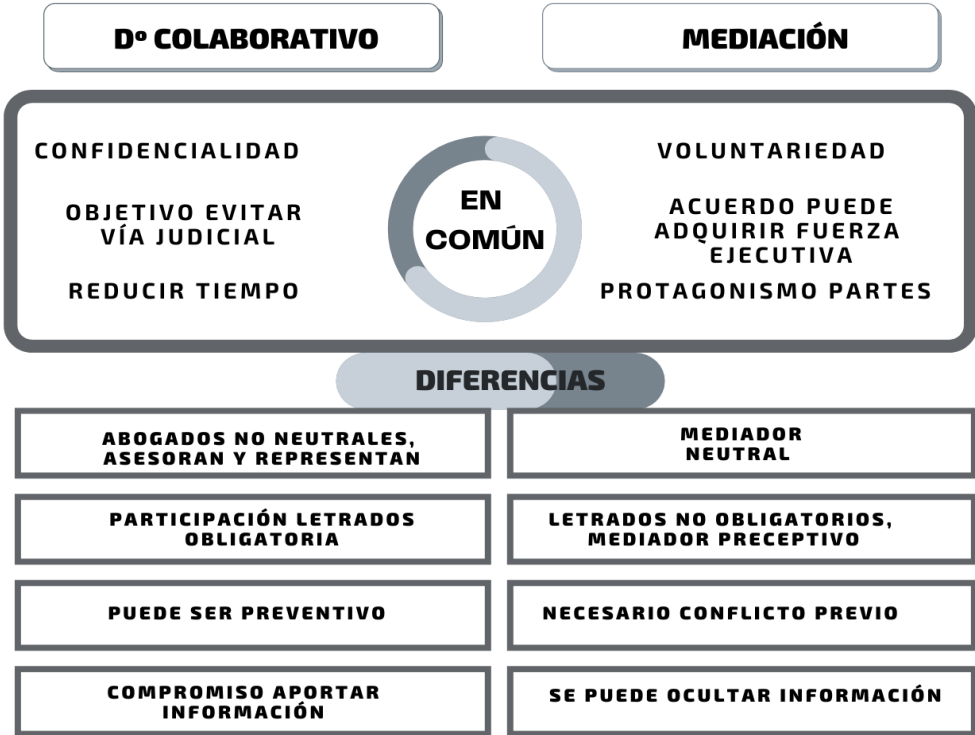


Ilustración 3: similitudes y diferencias principales entre mediación y Derecho colaborativo. Elaboración propia.

Tal y como se puede extraer del esquema anterior, los profesionales que representan a las partes durante el proceso colaborativo requieren determinada cualificación profesional, es decir, son abogados, mientras que en la mediación no se exige dicha titulación (Bueno, 2015). A efectos prácticos, esta característica adquiere gran trascendencia puesto que en numerosas ocasiones el acuerdo alcanzado en mediación resulta contrario a Derecho y no se puede ejecutar. Y, además, en la materia que se va a aplicar, rupturas de pareja, en la mayoría de los

<sup>19</sup> Información disponible en la página web oficial de la ACDE, bajo el apartado: preguntas frecuentes <https://derechocolaborativo.es/preguntas-frecuentes/>

casos intervienen menores y es precisa la rigurosa aplicación del Derecho y un buen asesoramiento legal.

Además, y como se ha mencionado en epígrafes anteriores, en el proceso colaborativo se dota a las partes de los profesionales especializados necesarios para que asistan a las partes sobre un aspecto del conflicto o materia concreta, y así se aumente la posibilidad de entendimiento entre ellas (Esteve, 2016). Asimismo, el hecho de que las partes se comprometan a poner toda la información sobre la mesa, lo que conlleva a que el conflicto se pueda resolver más fácilmente y se genere un clima de paz hacia el futuro, es decir, se consoliden las relaciones a largo plazo.

Por último, y a la hora de ver el alcance y aplicación de este método, vemos que no sólo sirve para solucionar conflictos, sino que, a diferencia de la mediación, que requiere de un conflicto previo, se pueden planificar los acuerdos con carácter preventivo, lo que abre el abanico de posibles ámbitos de aplicación y utilidad de esta técnica.

#### **5.3.4. Negociación Colaborativa: Método Harvard. Fábula de la naranja.**

No existe una fórmula exacta para resolver las múltiples discrepancias o desacuerdos que de seguro se presentarán durante una legítima contraposición de intereses entre las partes, no obstante, el tipo de herramienta negociadora por la cual sortearán las partes habrá de estar necesariamente supeditada al contexto en el que se desarrolle la negociación.

En este sentido, el Derecho Colaborativo se caracteriza por emplear una negociación cooperativa. En este tipo de negociación destaca la inexistencia de perdedores, de modo que el enfrentamiento de intereses no acaba con el beneficio exclusivo de una de las partes, sino en conseguir un mutuo acuerdo que convierta a ambas partes en ganadoras, lo cual trae aparejado una consolidación de sus relaciones en el tiempo. Para ayudar a la asignación de los elementos de este tipo de negociación se sigue el proceso de negociación propuesto en Harvard, denominación que se debe a que fue en las facultades de Derecho y Dirección de Empresa de la *Harvard University*, donde se desarrollaron las facultades conocidas como las mejores escuelas de negocios del mundo (Parra-Sepúlveda, 2012).

Este método de la escuela Harvard, contenido y explicado en su principal obra *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving in* (Fisher et al., 1991), no busca alcanzar un acuerdo consistente en «repartirse el pastel» y competir por obtener el trozo mayor, sino que las partes van a trabajar colaborando para «agrandar» ese pastel y que el resultado sea lo más beneficioso posible para todas ellas. Se trata, por tanto, de una negociación integrativa que procura cumplir el axioma “win-win” o “todos ganamos” (Paramio, 2018).

Lejos del plano más teórico de este concepto, resulta interesante atender a la fabula que rescata Susana Sukunza (2020), abogada y miembro de la Asociación de Derecho Colaborativo en Euskadi, en una entrevista realizada para Radio Euskadi, de la referida obra y que nos ayuda a una mayor comprensión sobre la esencia y objetivo de este método. Se conoce como la fábula de la naranja, y dice así: “Dos hermanas pelean en una casa por la última naranja del frutero. La madre entra en la cocina y queriendo poner solución al conflicto decide intervenir. ¿Qué debería hacer esta?”. Pues bien resulta innegable que, desde un punto de vista práctico, la mayoría de nosotros hubiéramos acudido a la misma respuesta: partir la naranja en mitades.

Ahora bien, y siguiendo con el relato: “Al entregar la mitad de la naranja a cada una, la primera de las hermanas se hace un zumo y tira la cáscara sobrante. Por su lado, la otra hermana únicamente coge la cáscara de la naranja de su mitad y la utiliza para hacer un bizcocho de naranja”. Luego, ¿cuál hubiera sido el desenlace si la madre hubiera realizado algo tan simple como preguntar para que querían la naranja?

En términos de la negociación Harvard, se hubiera logrado “agrandar el pastel”. Es decir, si en vez de atenderse a las posiciones de las partes, se hubiera indagado en los intereses de las partes, las dos hermanas tendrían el 100% de la naranja para su fin concreto.

A continuación, muy brevemente, se va a hacer una pequeña exposición sobre los elementos clave que conforman el método Harvard y que resulta preciso comprender para posteriormente entender en los términos en los que se desarrolla la práctica colaborativa:

- BATNA – Best Alternative To a Negotiated Agreement  
Consiste en determinar y desarrollar las mejores alternativas que cada una de las partes tiene en caso de no llegar a un acuerdo. Sirve para proteger de los malos resultados y ayuda a conseguir acuerdos.
- INTERESES/POSICIONES  
La diferencia entre interés y posición es relevante para esta negociación, ya que la posición consiste en las cosas concretas que la parte desea (dinero, plazos, condiciones); en cambio, los intereses son las motivaciones intangibles que llevan a una parte a asumir una determinada posición (miedos, necesidades, deseos, preocupaciones, aspiraciones). El método Harvard, por tanto, va tratar de indagar en los intereses y no estancarse en las posiciones a la hora de negociar, tratando de que las partes sean más flexibles y creen acuerdos más creativos y satisfactorios basados en el referido “ganar-ganar” y no tanto en su beneficio individual (Briceño, 2019 - 2020).

#### 5.4. Escenario, regulación y perspectiva de los ADR

Dada su importancia para ver su posibilidad de aplicación y su proyección en los próximos años, se atenderá a la actual situación jurídica los ADR<sup>20</sup>, si bien muy brevemente, pues ello excede del ámbito del presente trabajo.

Desde hace años y con el propósito de buscar soluciones al colapso que sufren los órganos judiciales, las autoridades españolas han intentado, sobre todo en materia civil y mercantil, promover la utilización de los métodos de resolución de conflictos como alternativa a la vía judicial. El principal intento, en este sentido se llevó a cabo con la promulgación de la Ley 5/2012 de mediación en asuntos civiles y mercantiles, fruto de la transposición de la Directiva 2008/52/CE del Parlamento Europeo y del Consejo.

No obstante, varias son las razones que se han argumentado para justificar el fracaso de esta ley, tales como: el desconocimiento general del método por parte de la ciudadanía, la falta de promoción institucional, la falta de interés o confianza en el sistema por parte de los jueces que no derivan a mediación multitud de asuntos que podrían ser resueltos por otras vías y la oposición de los abogados a estos sistemas (Ruiz, 2021).

Para solucionar la evidente escasa utilización de la mediación extrajudicial para resolver controversias, el Gobierno presentó una nueva iniciativa hace apenas dos años: el “Anteproyecto de Ley de Impulso de la Mediación”, que tenía como principal objetivo impulsar la mediación a través del establecimiento obligatorio de la reunión informativa de mediación previa al proceso judicial para un número limitado de materias (Saavedra, 2019). A día de hoy, ha quedado archivada y sin discusión en la Cámara.

No obstante, el pasado 15 de diciembre de 2021, y en aras de cumplir con los objetivos previstos para el Plan Justicia 2030, el Consejo de Ministros presentó el Anteproyecto de Ley de Medidas de Eficiencia Procesal del Servicio Público de Justicia, que prevé el uso obligatorio y previo a la vía judicial de los MASC, como medida estrella para reducir el número de asuntos<sup>21</sup> que llegan a los tribunales.

A diferencia de lo que ocurrió con el Anteproyecto de Ley de Impulso a la mediación, parece ser que hay cierta voluntad de que este proyecto que modifica el actual sistema judicial siga adelante. En efecto, con fecha 12 de abril 2022<sup>22</sup>, ha sido aprobado por el Consejo de Ministros

---

<sup>20</sup> Entendiendo el concepto de ADR en sentido amplio, en el que tiene su encaje el Derecho Colaborativo.

<sup>21</sup> Es preciso señalar que las disposiciones introducidas en este Título serán de aplicación únicamente a asuntos civiles y mercantiles. Quedan excluidas las materias concursales, laborales, penales y, de momento, aquellas en las que intervenga una Administración Pública.

<sup>22</sup> Por ser de reciente actualidad, la información ha sido extraída de la web oficial de la Moncloa. Rueda de prensa del 12 de abril de 2022: <https://www.lamoncloa.gob.es/consejodeministros/resumenes/Paginas/2022/120422-rg-ministros.aspx#:~:text=El%20Consejo%20de%20Ministros%20ha,pilares%20del%20Plan%20Justicia%202030.>

dicho proyecto, y siguiendo el curso del procedimiento legislativo, va a pasar a las Cámaras para que se pronuncien sobre el mismo.

Bajo este contexto, se puede decir tímidamente que existe una perspectiva alentadora y una proyección positiva sobre su utilización y consolidación en un futuro cercano.

## **VI. CONFLICTOS DE PAREJA**

### **6.1. Determinación del objeto de análisis: conflictos de pareja**

La convivencia cotidiana bajo un mismo techo puede ser un ambiente proclive a la confrontación siendo múltiples las razones que la desencadenan, por eso, de todos los conflictos sociales, los conflictos familiares son los más habituales (García Villaluenga et al., 2010; Monzón, 2014).

Los conflictos pueden presentarse como un paso más<sup>23</sup> en el crecimiento adaptativo de una familia y, al mismo tiempo, hay conflictos que suponen el fin de la relación de la pareja (Bolaños, 1998). Esta última clase de conflictos, a los que nos referimos como conflictos matrimoniales o conflictos de pareja<sup>24</sup>, conforman el objeto de análisis del presente trabajo.

En general, las familias pueden adoptar la forma de matrimonio, parejas de hecho registradas<sup>25</sup> y parejas de hecho no inscritas<sup>26</sup>, ya sean entre personas de distinto sexo o entre personas del mismo sexo (Winkler, 2021). De hecho, este último fenómeno social ha ido ganando mayor peso en detrimento del matrimonio tradicional, que presenta una tendencia negativa respecto al número de nuevos matrimonios que se celebran anualmente en España.

---

<sup>23</sup> *Conflicto como oportunidad (en relación con el apartado 1.1)*

<sup>24</sup> *Por lo tanto, bajo este contexto, cuando se aluda al término conflicto se quiere hacer referencia al proceso de ruptura.*

<sup>25</sup> Pareja de hecho inscrita/registrada: consiste en la convivencia pública y estable entre dos personas de distinto o igual sexo, con intereses comunes en desarrollar una vida familiar, pero que no han contraído matrimonio. No hay una ley nacional que las regule y unifique, sino que cada Comunidad Autónoma prevé su propia regulación. Para que se reconozca legalmente se exige su inscripción en el registro que le corresponda según su vecindad civil.

<sup>26</sup> Parejas de hecho no inscritas: al igual que la pareja de hecho inscrita y el matrimonio persigue el objetivo de crear una comunidad de vida amplia, de intereses y fines, en el núcleo de un hogar común. No obstante, al no llegar a formalizarse carecen de una serie de garantías y derechos que sí tendrían al estar oficializadas.

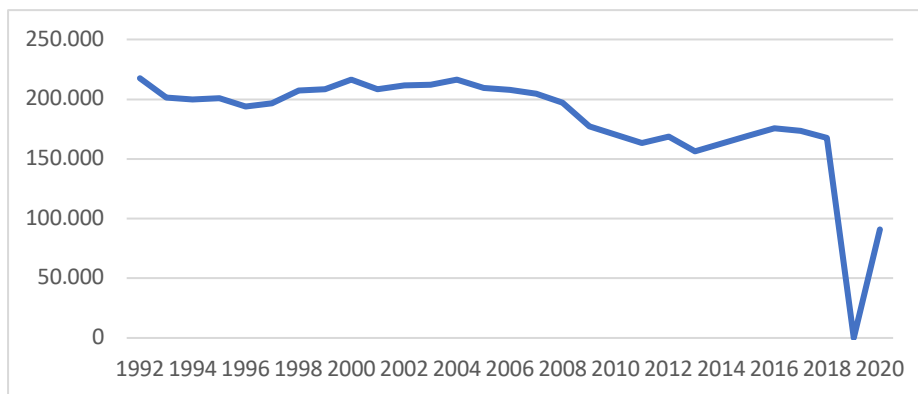


Gráfico 2: Nº de Matrimonios que se celebran en España en un año. Periodo 1992-2020. Elaboración propia a partir de los datos extraídos del Instituto Nacional de Estadística (INE)

Por lo tanto, hablar únicamente de conflictos matrimoniales sería ignorar la realidad social que nos rodea y que ha llegado para quedarse, y es por todo ello, que a la hora de analizar el fenómeno de la ruptura en el presente trabajo, y con el fin de conocer cuáles van a ser nuestros potenciales clientes<sup>27</sup>, se ha optado por tener en consideración las diferentes clases de uniones que prevalecen a día de hoy: el matrimonio civil o canónico, las parejas de hecho inscritas y las parejas de hecho no inscritas.

## 6.2. Alternativas a la hora de poner fin a la relación

Del mismo modo que existen diferentes formas de llevar a cabo una relación de pareja, podríamos sintetizar diferentes estilos a la hora de abordar la separación (Bolaños, 1998).

En primera instancia, y como se ha manifestado anteriormente, cabe escoger entre acudir a la vía judicial o a la resolución alternativa de conflictos, y en cada una de estas, son numerosas las opciones que se nos presentan.

### 6.2.1. Procedimientos judiciales previstos por la ley

En lo que respecta a la vía judicial, si bien no se pretende hacer un análisis jurídico-procesal, se van a exponer de manera breve los distintos procedimientos judiciales previstos por el ordenamiento jurídico español para el ejercicio de las pretensiones que traen consigo la ruptura de la relación de pareja, dependiendo de que se haya mantenido una convivencia matrimonial o extramatrimonial (Herrera, 2015).

<sup>27</sup> Sobre este aspecto se detalla en el módulo correspondiente a: segmentos de clientes.



- Las parejas casadas habrán de acudir a un proceso especial para solicitar la separación o el divorcio contencioso, de conformidad con lo dispuesto en los arts. 748, 3º y 770 de la LEC<sup>28</sup>.
  - El divorcio (art. 85 y ss. del Código Civil). Proceso judicial por el que se extingue el vínculo matrimonial pudiendo los cónyuges contraer nuevo matrimonio. Este, a su vez, puede iniciarse:
    - De mutuo acuerdo: ambos cónyuges están de acuerdo por lo que deben redactar un convenio regulador<sup>29</sup> para su posterior ratificación. En caso de que no medien hijos menores podrá ser ratificado por vía notarial, mientras que en caso contrario será preceptiva la intervención de un juez para garantizar que se vela por los derechos e intereses de los menores.
 

En cuanto al procedimiento, los cónyuges deberán estar asistidos al menos por un abogado, que puede ser común para las partes, y no se precisa de intervención de procurador.
    - Contencioso: cuando los cónyuges no llegan a un acuerdo será el juez quien decida sobre su situación matrimonial mediante sentencia.
 

Es necesaria la asistencia de un abogado que represente a cada una de las partes y un procurador.
  - La separación judicial (art. 81 y ss. del Código Civil). Es el acto mediante el cual los cónyuges deciden finalizar su relación y por tanto iniciar sus vidas de manera separada e independiente. A diferencia del divorcio, sigue existiendo el vínculo matrimonial, por lo que no permite contraer nuevo matrimonio con un tercero. Se prevén distintos tipos de separación:
    - De hecho: Cuando han decidido separarse, pero no lo formalizan. En este caso es aconsejable redactar un documento sencillo con sus obligaciones familiares.

---

<sup>28</sup> Ley 1/2000, de 7 de enero, de Enjuiciamiento Civil (BOE núm. 7 de 8 de enero del 2000).

<sup>29</sup> Documento donde se establecen las consecuencias del divorcio y que tendrá que cumplir el contenido mínimo exigido por el artículo 90 del Código Civil.

- De mutuo acuerdo: ocurre lo mismo que en el caso del divorcio, pudiendo ratificarse el convenio ante notario en caso de que no medien hijos menores.
  - Contenciosa: Al igual que en el divorcio, cuando no hay acuerdo, será el juez quien se pronuncie sobre las medidas a adoptar.
- Las parejas de hecho no tienen que solicitar un pronunciamiento judicial que establezca que su relación se ha extinguido; si bien los procedimientos varían en función de cada comunidad autónoma, normalmente basta con escritura pública ante notario en la que se haga constar dicha disolución y se comuniqué al registro donde estaban inscritas.

Sin embargo, es probable que la pareja haya reunido un patrimonio común durante su relación o que tengan hijos menores. Por lo que, si no logran llegar a un acuerdo, pueden recabar voluntariamente la intervención judicial para la fijación de determinadas medidas, no pudiendo en ningún caso valerse para el procedimiento fijado para aquellos que contrajeron matrimonio. De hecho, puede ser necesario iniciar dos, y hasta tres procedimientos distintos, para establecer lo que en el ámbito de las crisis matrimoniales se denominan “medidas definitivas” (para la guarda y custodia, disolución del patrimonio común, pensión compensatoria, etc.).

### **6.2.2. Acudir al Derecho Colaborativo para la resolución de conflictos.**

Con independencia de cómo se formalizan estas uniones, estos conflictos se encuentran en nuestro punto de mira debido a que la normativa y los cauces legales vigentes no han sido capaces de dar una respuesta satisfactoria a los ciudadanos que ponen fin a su relación. Existen emociones, afectos, apegos y circunstancias concretas que caracterizan a este tipo de procesos y que los formalismos e inflexibilidad de los cauces legales previstos no permiten percibir.

En el panorama judicial tradicional, los abogados de las partes discuten y adoptan una actitud confrontativa, que persigue “sacar la mayor parte posible”, y posteriormente subsumirla en un convenio que sigue un modelo previamente diseñado. El problema de esta tradicional práctica de los letrados es que no incita al análisis sobre qué hay detrás de cada posición<sup>30</sup> o de qué modo se podría redactar un convenio creativo que ofrezca una solución integral. Asimismo, se adoptan medidas de carácter estático, ignorando que los procesos de

---

<sup>30</sup> Entendiendo posición en los términos que sugiere el Modelo Harvard.

ruptura de la pareja no son inmutables, no vale con acordar unas medidas que vayan a regir las relaciones con carácter permanente, sino que este dinamismo requiere disposición de regulación y modificaciones futuras, por lo que es importante que tras la ruptura se preserve un clima pacífico entre las partes.

De modo que, a la hora de afrontar una crisis de pareja sería interesante plantearnos las siguientes cuestiones: ¿Qué espero del proceso? ¿Cuáles son los aspectos que me gustaría trabajar? ¿Quiero salvaguardar la relación tras el proceso? o, por el contrario, ¿Quiero enfrentarme “sin ton ni son” a la otra persona?

Es bajo este contexto, donde los referidos MASC encuentran un escenario idóneo para desplegar todo su potencial y lograr que las partes adopten acuerdos con los que queden satisfechas. Asimismo, y como ya se ha adelantado, para el desarrollo del modelo de negocio en cuestión, de entre todos los MASC, se ha apostado por el Derecho Colaborativo, incorporando las técnicas de la Negociación Harvard para la adopción de acuerdos.

## **VII. Presentación de ColAbogadas y una mirada hacia el mercado.**

La primera de las reglas/mandamientos del Decálogo del abogado del Dr. Couture manifiesta: “El Derecho se transforma constantemente. Si no sigues sus pasos serás cada día un poco menos Abogado” (García Villaluenga et al., 2014).

Siguiendo esta línea, el despacho de ColAbogadas se presenta como un nuevo despacho que pretende irrumpir con la concepción de despacho de abogados tradicional que comparte la sociedad. Un despacho especializado en Derecho de familia, que va a incorporar a su servicio la práctica colaborativa con el fin de lograr adoptar acuerdos en los que las partes sean dueñas y protagonistas del proceso. Concretamente, se centra en la resolución de conflictos de pareja, área en la que pretende orientar, asesorar y acompañar a los clientes en la adopción de acuerdos relativos a: custodia de menores, régimen de visita, liquidación de bienes comunes, planes de parentalidad, etc.

En cuanto a su composición, adelantamos, que, en sus inicios, este despacho va a estar constituido por dos abogadas especializadas en Derecho de familia que respondiendo a las exigencias de la práctica colaborativa estén incluidas en el directorio de profesionales en Derecho Colaborativo<sup>31</sup> y que van a ser responsables de la representación letrada de las

---

<sup>31</sup> Lo que significa que cuentan con la formación en Negociación Harvard y en Derecho Colaborativo que se exige según los estándares de IACP.

partes. Esto lo convierte en un despacho especializado y de reducido tamaño, que sito en Bilbao va a tratar de ofertar sus servicios en toda la provincia de Vizcaya.

En contraposición con la práctica adoptada por el resto de despachos, se caracteriza por ofrecer un servicio personalizado, creado por y para el cliente, que persigue establecer una relación de fidelidad, cercanía y confianza con el mismo. La mayor parte de las veces esta confianza es lo más difícil de lograr en las relaciones abogado-cliente, por lo que esta orientación directa y personalizada derivada de la abogacía colaborativa nos diferencia de la competencia. Respecto a esta última, y antes de entrar en materia y de desarrollar el modelo de negocio pretendido, se va a tratar de ofrecer, a grandes rasgos, una panorámica sobre los diferentes tipos de despachos que prestan sus servicios actualmente en el ámbito geográfico de Vizcaya, concretamente en la ciudad de Bilbao.

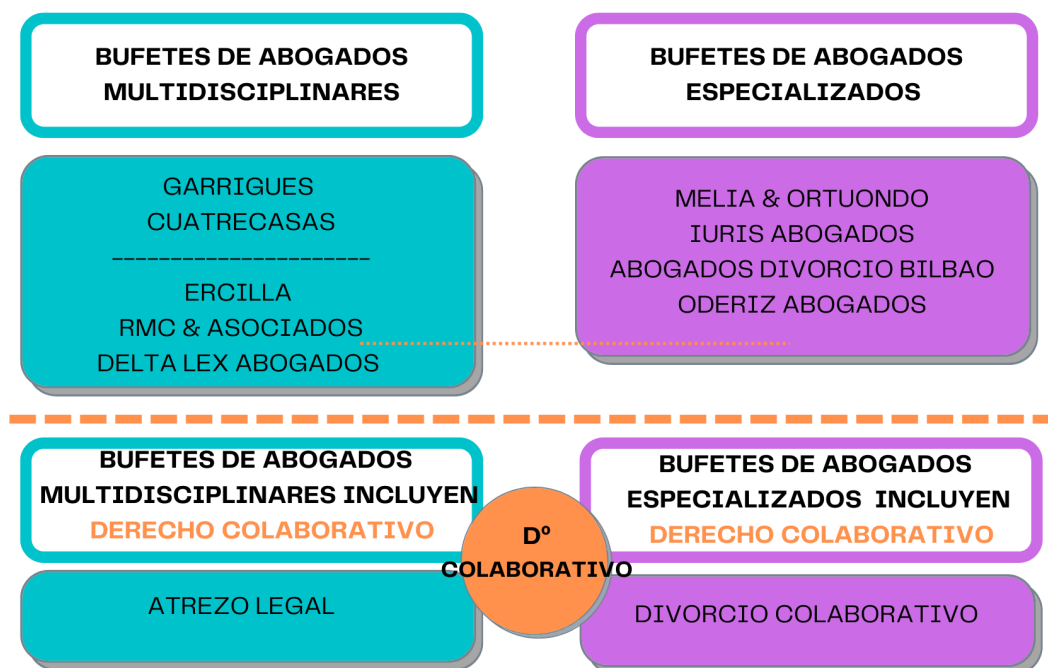


Ilustración 4: Cuadro análisis de los despachos competidores en Bilbao según su tipología. Elaboración propia.

En la ilustración se pretende poner de relieve las diferentes modalidades de despacho que podemos encontrar en la ciudad de Bilbao, diferenciando entre aquellos despachos que se caracterizan por ofrecer servicios en distintas áreas del derecho, y los despachos especializados, que únicamente ofertan servicios en un área concreta, en este caso en materia de rupturas de pareja (Derecho de familia). Igualmente, dentro de la diferenciación por materia, vemos que dentro de cada tipo se incluyen aquellos despachos que incorporan la práctica colaborativa.

En cuanto al primer grupo, los despachos multidisciplinarios, se han listado una serie de bufetes conocidos por ofrecer asesoramiento jurídico en las diversas ramas del Derecho: laboral, administrativo, penal, etc. Dentro de esto se ha dividido en dos subgrupos. Respecto

al primer subgrupo, se refiere a despachos que (Garrigues y Cuatrecasas<sup>32</sup>), si bien tienen sus oficinas en Bilbao, forman parte de firmas internacionales de reconocido prestigio. Se encargan de la llevanza de un gran volumen de casos, y normalmente, en estos suelen estar en juego grandes cuantías económicas. Obviamente, siguen la práctica tradicional de la abogacía litigante, la confrontación en los juzgados y trabajan con modelos previamente diseñados. En cuanto al segundo subgrupo, se refiere a bufetes propios de Bilbao (Ercilla, RMC, etc.<sup>33</sup>) que también ofrecen servicio en distintas áreas y que se suman a la tradicional forma de trabajo basada en la cumplimentación de modelos, formalismo jurídico y la burocracia propia del proceso judicial.

En relación a los despachos que centran en ofrecer servicios en materia de rupturas de pareja, es decir, abogados especialistas en Derecho de familia que en su práctica diaria únicamente se encargan de llevar casos de dicha índole, se han enumerado una serie de ejemplos de despachos de Bilbao<sup>34</sup> a los que podemos acudir en caso de querer formalizar nuestra ruptura de pareja por los cauces legales tradicionales. Son despachos de un tamaño más pequeños pero que igualmente se ciñen al cauce legal previsto y trabajan bajo modelos previamente redactados. Luego a pesar de que la atención pueda ser excelente y personalizada, el método de trabajo empleado no permite diseñar un acuerdo adaptado a las pretensiones de las partes que quieren formalizar la ruptura.

Por último, y por ser estos competidores más directos del modelo de negocio que se pretende desarrollar, destaca Atrezo Legal, un despacho multidisciplinar en Bilbao que ofrece servicios colaborativos. Sin embargo, lo hace para diversas materias, a la vez que sigue ofertando la alternativa tradicional. Concluimos así, que no existe ningún despacho en Bilbao, ni en todo Euskadi, que ofrezca un servicio especializado en Derecho de familia basado en el Derecho y en la negociación colaborativa. Solo tenemos un “proyecto piloto”, bajo la denominación Divorcio Colaborativo, que nace de la colaboración de tres miembros de la ADCE que deciden aunar fuerzas y ofrecer este servicio concreto en determinadas ocasiones. Es más, los abogados intervinientes en este proceso, Alkain Oribe y Jose Juan Orbe, tienen a su vez su propio despacho especializado en Derecho de familia.

Se ha decidido presentar la existencia de este proyecto debido a que se podrían futuras sinergias con los profesionales de Divorcio Colaborativo de cara al crecimiento de colAbogadas. Todos los miembros intervinientes en el proyecto cuentan con la formación que

---

<sup>32</sup> Se han anotado una serie de ejemplos representativos de firmas internacionales, pero el listado de despachos sitios en Bilbao es mucho más largo. No obstante, no se pretende enumerar la totalidad de despachos, sino poner de relieve las características propias de cada modalidad.

<sup>33</sup> Al igual que en caso anterior, el listado no comprende todos los despachos multidisciplinarios sitios en Bilbao.

<sup>34</sup> Si bien somos conocedores de que la lista de despachos especializados en Derecho de familia es más larga, se han añadido una serie de despachos a modo de ejemplo.

se exige a los profesionales colaborativos y, además, tienen experiencia en la tramitación de rupturas colaborativas. En segundo lugar, el hecho de que veamos que existe este tipo de servicio, pone en entredicho que ha sido previamente demandado por el mercado.

## VIII. Aplicación del modelo de negocio Canvas a un nuevo despacho de abogadas: el caso de colAbogadas.

A continuación, se va a pasar a definir el modelo de negocio del despacho en cuestión. Para ello, nos vamos a apoyar en determinados módulos del “*Bussines Model Canvas*” o Lienzo de Modelo de Negocio, una herramienta de gestión estratégica que nos va a permitir “describir las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder et al., 2011).

En términos muy genéricos se puede decir que Canvas es un lienzo compuesto por nueve bloques interconectados entre sí que permiten la rápida evaluación y materialización de una idea que permite generar ingresos (Ferreria, 2015) (Fernández et al., 2019).

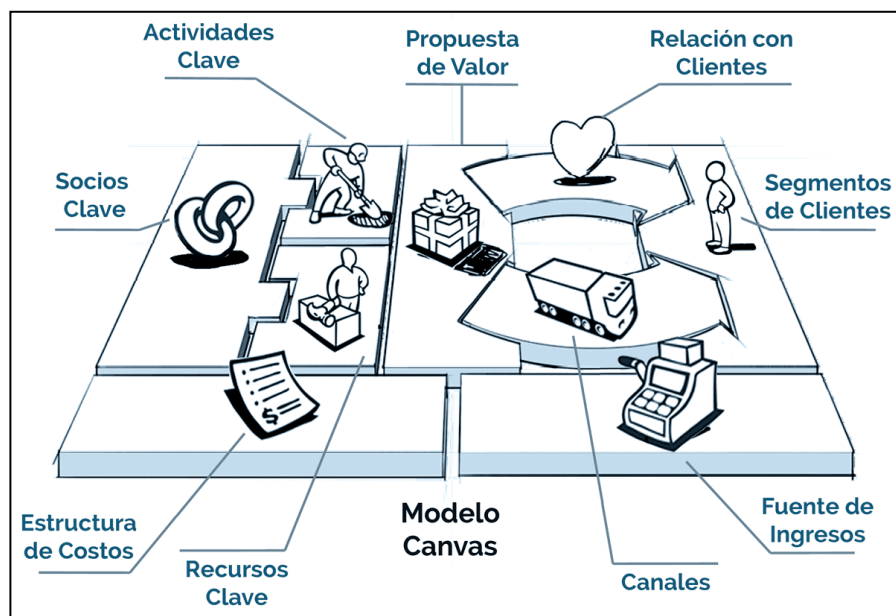


Ilustración 5: 9 bloques del Modelo Canvas (Osterwalder et al., 2011)

En la ilustración nº 5 se pueden apreciar los distintos módulos que componen el modelo Canvas. No obstante, siendo el objetivo principal del presente trabajo presentar el Derecho Colaborativo como una vía alternativa para la resolución de conflictos y definir en qué se diferencia del modelo habitual de despacho, aquel que integra la práctica colaborativa en su oferta de servicios legales, únicamente nos vamos a valer de determinados módulos que nos

ayuden a poner de relieve esta cuestión: propuesta de valor, actividades clave, recursos clave y segmento de clientes.

A sensu contrario, no van a ser desarrollados los siguientes módulos: estructura de costos, fuente de ingresos, socios clave, relación con los clientes y canales, ya que, si bien ayudan a completar y presentar un modelo de negocio completo, como se ha puesto de manifiesto en la parte relativa a la estructura, están más orientados con la puesta en marcha del modelo, y no tanto con presentar las características de un despacho que se nutre para su práctica del Derecho Colaborativo.

### **8.1. Propuesta de valor**

La propuesta de valor (junto con la identificación de necesidades en el mercado de destino) constituye el eje central de todo modelo de negocio, ya que es aquí donde nace el análisis de la idea de negocio (Ferreria, 2015).

La propuesta de valor crea valor para un segmento de mercado gracias a una mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades de dicho segmento (Osterwalder et al., 2011). En este sentido, se presenta como un beneficio esperado por los clientes que va a determinar se decanten por una u otra empresa (Osterwalder et al., 2014). Luego, resulta razonable que a la hora de definir aquello que va a caracterizar a nuestro servicio, tengamos en cuenta una serie de cuestiones que facilitarán que el desarrollo de la propuesta de valor sea acertado y esté orientada a las necesidades específicas del cliente: ¿Qué valor entregamos al cliente? ¿Cuál de los problemas de nuestros clientes estamos resolviendo? ¿Qué necesidad estamos satisfaciendo?

En el caso de colAbogadas, su propuesta de valor es muy clara: ofrecer un asesoramiento legal de calidad y acompañar a aquellas parejas que se encuentren en un proceso de ruptura a alcanzar un acuerdo satisfactorio basado en intereses y de acuerdo con los estándares del Derecho Colaborativo.

En aras de mayor precisión del valor añadido que aporta nuestro servicio, se va a atender al modelo de 5 dimensiones del producto o servicio de Kotler y Keller (2012). En dicho modelo, se agrega a cada nivel un valor mayor para el cliente y, a su vez, todos los niveles en conjunto constituyen la jerarquía de valor para el cliente.

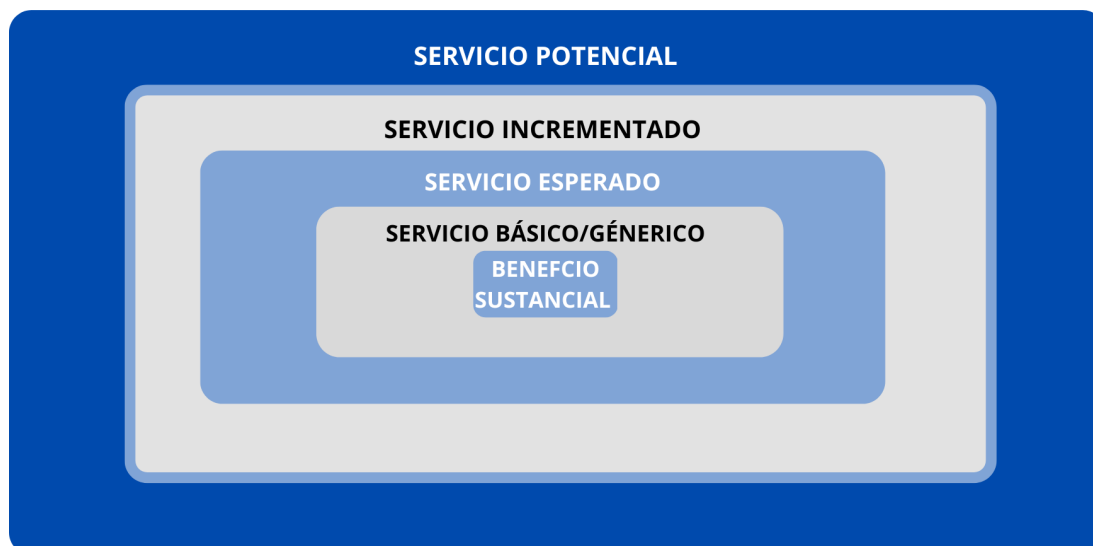


Ilustración 6: Cinco dimensiones del producto/servicio. Elaboración propia a partir del modelo de Kotler y Keller, 2012

DIMENSIÓN DE PRODUCTO/SERVICIO	CARACTERÍSTICAS	
<b>Beneficios sustanciales</b>	Ayuda en la adopción de acuerdos en supuestos de rupturas de pareja	
<b>Servicio básico/genérico</b>	Firma de acuerdo con garantía legal	
<b>Servicio esperado</b>	<b>Proceso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Especialización en Derecho de familia</li> <li>Asesoría profesional y con experiencia</li> <li>Confidencialidad</li> <li>Sin dilaciones</li> </ul>
	<b>Elementos básicos del contrato</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Custodia de menores</li> <li>Patria potestad</li> <li>División bien común</li> <li>Plan parentalidad</li> <li>Cualquier otro que las partes quieran reflejar de en el acuerdo.</li> </ul>
<b>Servicio Incrementado/aumentado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diagnóstico/Estudio personalizado de conflictos</li> <li>Proceso colaborativo</li> <li>Acuerdo de participación</li> </ul>	



	Negociación basada en intereses Contenidos certeros y comprensibles Participación de expertos multidisciplinares Contratos conscientes
<b>Servicio potencial</b>	Oferta del servicio de manera telemática Seguimiento, actualización y revisión del contrato Red de profesionales colaborativos

Ilustración 7: 5 dimensiones del producto/servicio de Kotler. Elaboración propia a partir del modelo de negocio de colAbogadas.

Partiendo de la Ilustración 6, se van a desarrollar los conceptos expuestos de tal forma que se pongan de manifiesto las características de nuestro servicio. En primer lugar, en cuanto al beneficio **sustancial del producto**, este nos indica la necesidad básica que satisface nuestro servicio (Kotler et al., 2007). Sin esta primera dimensión no hay servicio. Pues bien, en el caso de colAbogadas, el servicio ofertado es claro: ofrecen apoyo y acompañamiento en la adopción de acuerdos en materia de rupturas de pareja.

Siguiendo con el **servicio genérico**, este consiste en concretar el beneficio básico del servicio real (Kotler et al., 2012), luego se refleja en la firma de los acuerdos, en la materialización de los mismos, que tengan el valor y las garantías que puedan tener en caso de judicializarlo. Para ello, nos remitimos a los procedimientos judiciales para las rupturas de pareja que han sido expuestos anteriormente de forma teórica, con el fin de poner de manifiesto que los acuerdos adoptados en el proceso colaborativo pueden ser homologados judicialmente por dos vías: presentados de mutuo acuerdo para su ratificación o, incluso, si no intervienen menores solo se requiere que se formalicen en escritura pública. La ventaja que existe aquí respecto a los procedimientos judiciales tradicionales es que el acuerdo que se lleva a homologar ha sido diseñado por las partes en su totalidad, recoge todas las cuestiones sobre las que las partes han querido pronunciarse y esta escrito en un lenguaje certero y accesible.

En cuanto a la tercera dimensión, el **servicio esperado**, se trata que el servicio ofertado sea capaz de dar respuesta a las condiciones o atributos buscados por los clientes a la hora de contratar un servicio de similares características (Kotler P. , 2001). En la tabla se reflejan de forma clara, cuales son estas características con las que se compromete el despacho, y que son esenciales a la hora de ofertar un servicio legal. Se diferencian entre aquellas referidas al proceso, es decir, que sea un despacho especializado en el área o materia que nos ocupa, con experiencia en el sector, que el proceso siga su curso sin dilaciones, que orienten y asesoren a las partes, etc. y, por otro lado, las relativas a las cuestiones que vamos a poder trabajar en el acuerdo, que incluyen todas aquellas materias sobre las que se puede incidir en el proceso, con la especialidad de que, no existe un listado *numerus clausus*, sino que se pueden tratar

todos aquellos asuntos que se consideren importantes y que se quieran reflejar en el acuerdo: futura educación de los niños, como se van a gestionar las situaciones futuras cuando se presenten conflictos, etc.

En cuarto lugar, es aquí donde se refleja claramente cuáles son los aspectos diferenciales de la propuesta de valor que ofrece colAbogadas puesto que el **servicio incrementado**, encontramos los aspectos que le ofrecen valor único a nuestros servicios, lo que nos ayuda a diferenciar nuestro despacho de la competencia. Por ser este punto esencial, se van a desarrollar todas aquellas características que han sido referidas en la tabla y que nos ayudan a configurar la propuesta de valor de colAbogadas:

- Diagnóstico/Estudio personalizado de conflictos. Partiendo de un análisis inicial y personalizado se va a estructurar un proceso acorde a las necesidades que demande el caso concreto. Mientras que la práctica tradicional de la abogacía consiste en tratar de subsumir los hechos en modelos prefijados y en fases del proceso preestablecidas e iguales para todos los supuestos, este despacho responde a una lógica inversa: construir el proceso a partir del caso.
  
- Proceso colaborativo. Que el proceso sea colaborativo, además de implicar que siga una estructura concreta que va a ser objeto de análisis en epígrafes posteriores, significa que el proceso se va a regir por los principios del Derecho Colaborativo. La IACP establece cuáles son los principios básicos que debe respetar la práctica colaborativa:
  - Voluntariedad de las partes de participar en un proceso colaborativo. Tanto para iniciar el proceso como para abandonarlo
  - Buena fe y transparencia. Los intervinientes en este proceso deben actuar de buena fe, sin fines espúreos. Asimismo, se comprometen a revelar cualquier información de que dispongan en relación a los asuntos tratados en el proceso, con el fin de que vean la misma realidad.
  - Confidencialidad. Las comunicaciones y documentos relativos al proceso colaborativo, no podrán ser objeto de revelación a terceros, ni son admisibles como prueba en un tribunal.
  - Renuncia a la representación judicial. En el caso de que el proceso fracase, las abogadas tienen la obligación de apartarse del caso.
  - Acuerdos deben cumplir el axioma *win-win*. Para ello, se debe atender y cubrir con el mismo, en la máxima medida, los intereses y necesidades revelados por las partes intervinientes, de forma que las dos salgan ganando.

- Acuerdo de participación. Todos los principios referidos no constituyen un mero “desiderátum”, un acuerdo de “intenciones”, sino que tienen que contenerse en el Acuerdo de Participación que se firma al comienzo del proceso por las partes y sus abogados y que, por lo tanto, deben ser cumplidos y respetados. El Acuerdo de Participación hace que el proceso se desarrolle en un marco determinado y seguro y de cara a la práctica hay que recordar que sin Acuerdo de Participación no hay proceso colaborativo.
- Negociación basada en intereses. Para conseguir el mejor acuerdo posible para ambas partes, hay que aplicar el modelo de negociación de la escuela Harvard que ha sido presentado en su epígrafe correspondiente.
- Contenidos certeros y comprensibles. Se trata que los formalismos y categorías jurídicas que se utilizan en el ámbito del Derecho, no alejen a las partes de sus acuerdos, por lo que los acuerdos se van a desarrollar en un lenguaje comprensible y certero para las partes.
- Participación de expertos multidisciplinares cuando se precisen. Los terceros llamados “neutrales” (no defienden los intereses de las partes) pueden ser llamados al proceso para aportar su conocimiento con el objetivo de ayudar a la consecución de un acuerdo (por ejemplo, un psicólogo infantil, un economista, un perito, un tasador de bienes inmuebles...).
- Contratos Conscientes: Los contratos conscientes son una herramienta y metodología para recoger acuerdos duraderos, escritos de manera comprensible, “co-construidos” con la participación activa de todas las partes y basados en la confianza y colaboración entre las partes. Al fin y al cabo, constituyen un “acuerdo de paz” donde las partes anticipan la forma en la que abordarían futuras discrepancias (por supuesto, una forma colaborativa y no confrontativa).

Por último, en cuanto a la dimensión, el **servicio potencial**, mira al futuro. Se refiere a todas las mejoras y transformaciones que pudieran aplicarse al servicio o a su oferta en el futuro, con la intención de satisfacer a los clientes y distinguir su oferta (Kotler et al., 2012). En este aspecto, colAbogadas pretende y considera necesario para el desarrollo futuro del negocio incidir sobre las siguientes cuestiones:

- Oferta del servicio de manera telemática. Gracias a los avances y familiarización con los programas informáticos, se pretende ofrecer el servicio de forma integral en su modalidad telemática, de modo que permita no solo abarcar clientes del ámbito geográfico de Bizkaia, sino del resto de localizaciones.

- Seguimiento, actualización y revisión del contrato. Como se ha mencionado en lo relativo al servicio esperado, el acuerdo puede tratar cualquier cuestión que las partes consideren pertinente. En este sentido, y en sintonía con el concepto de la elaboración de contratos conscientes, es preciso que a medida que las circunstancias cambien, el acuerdo pueda ser igualmente modificado con el fin de adaptarse a esta nueva realidad. Por ello, se prevé ofertar un servicio orientado a revisar y actualizar los términos convenidos.
- Consolidar una red de profesionales colaborativos. Es preciso que tanto los abogados como terceros neutrales intervinientes en el proceso colaborativo cuenten con una formación acreditada en Derecho Colaborativo. Luego con el fin de contar con diversos expertos de los que se pueda requerir su intervención, colAbogadas pretende buscar y crear acuerdos de colaboración que garanticen la posibilidad de actuar con los profesionales cualificados pertinentes.

## **8.2. Actividades Clave**

Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave (Osterwalder et al., 2011). Con el objetivo de identificar cuáles son las fuentes de generación de valor en el proceso colaborativo se va a aplicar la cadena de valor de Porter (1984) al modelo de negocio en cuestión. Asimismo, esta herramienta establece a su vez dos categorías dentro de los elementos de la cadena de valor: los elementos de actividades primarias y los elementos de actividades secundarias o de apoyo.

- **Actividades primarias**

Las actividades primarias son aquellas que están vinculadas directamente con el proceso principal de la empresa. Por ello, en cuanto a las actividades clave del modelo de negocio en cuestión, requiere de una mirada al proceso colaborativo en sí mismo, a las fases o etapas por las que discurre, así como a las particularidades que lo caracterizan. En este sentido, mientras que las fases de los diferentes procedimientos judiciales están bien definidas procesal y materialmente, el proceso colaborativo no está regulado legalmente.

Luego, si bien partimos de que se trata de un proceso personalizado, flexible y que se acoge las características propias de cada caso, es preciso que cumpla con unos requisitos formales mínimos. A este respecto, la IACP ha definido los estándares sobre las etapas por las que inexcusablemente tiene que pasar un proceso colaborativo:

- La fase preliminar. Una primera fase previa que consiste en la recogida de información sobre el caso. Es en este momento donde el abogado explica al cliente las diferentes vías para abordar el caso, entre las que introduce el Derecho Colaborativo. El proceso

colaborativo no es una panacea, ni se adapta a todos los casos ni a todos los clientes (Paramio Junquera, 2018, pág. 470), luego es preciso, que las partes, tras ser informadas de los principios de este método, muestren una predisposición de adentrarse en un proceso colaborativo.

En caso de que decidan adentrarse y adoptar los principios del proceso anteriormente referidos, y solo en ese caso, se procede a la firma del acuerdo de participación y se pasa a la siguiente fase.

- La fase colaborativa. Las partes, según el grado de conflictividad, pueden decidir adentrarse en el proceso colaborativo con una abogada para las dos partes, o cada una con su abogada<sup>35</sup>.



Ilustración 8: Las partes representadas por una sola abogada. Elaboración propia.



Ilustración 9 Cada parte representada por su respectiva abogada. Elaboración propia.

En todo caso, se precise la intervención de una letrada común para las partes (Ilustración 7) o de una letrada que represente a cada parte (Ilustración 8), el cliente va a mantener el número de reuniones individuales que precise, dependiendo de la

---

<sup>35</sup> Recordar que todos los abogados intervinientes en el proceso, respondiendo a las exigencias de la práctica colaborativa, deben estar incluidas en el directorio de profesionales en Derecho Colaborativo. No cabe la posibilidad el proceso colaborativo se sustancie entre un abogado colaborativo y otro abogado sin dicha formación que la otra parte haya decidido para su representación.

dificultad material del proceso y del grado de conflictividad, con la letrada, para poner de relieve sus intereses y pretensiones.

Posteriormente, las partes se van a reunir, ya sea con la intervención de una sola abogada o una por cada parte, en las llamadas reuniones a tres, cuatro o multibanda<sup>36</sup> para la negociación del acuerdo. Y ya, por último, una vez se ha alcanzado un acuerdo entre las partes, será redactado por los abogados y con el fin de otorgarle la máxima garantía legal, posteriormente será presentado para su homologación judicial o su elevación a escritura pública.

El proceso desarrollado, se refiere a cualquier proceso colaborativo en general que cumpla con los mínimos exigidos por la IACP. No obstante, y partiendo del mismo, se van a añadir una serie de actividades primarias que colAbogadas incluye en sus procesos, y que caracterizan la forma en la que oferta su servicio legal.



Ilustración 10: Actividades primarias que conformar el proceso colaborativo diseñado por colAbogadas. Elaboración propia.

Dichas actividades quedan plasmadas en la Ilustración 9. Asimismo, se añade una última actividad primaria, no reflejada en la ilustración: la encuesta de satisfacción. Esta herramienta sirve para recoger *feedback*, puesto que al tratarse de un servicio en el que el cliente es protagonista del proceso, se va a trabajar en una plantilla que deba ser rellenada por el cliente con posterioridad al proceso y que ayude a conocer el grado de satisfacción del cliente. Esta herramienta puede resultar muy útil de cara a mejorar el servicio y lograr todavía una mayor adaptación al cliente.

- **Actividades secundarias o de apoyo**

<sup>36</sup> Se denominan multibanda, porque además de las partes y correspondientes representaciones letradas, intervienen los llamados terceros neutrales.

Las actividades secundarias o de apoyo, son actividades que, sin ser esenciales, dan soporte a la actividad de la compañía, y también contribuyen como elementos de la cadena de valor del producto o servicio. A continuación, se identifican cuáles son las actividades que responden a esta definición en el seno de colAbogadas, así como los responsables de su realización en un presente, y la posibilidad de externalizar algunas de estas actividades con el crecimiento del negocio.

- Marketing y comunicación del despacho.
- Gestión económico-financiera.
- Gestión administrativa: atender consultas sobre el servicio, organización y citación de los clientes, cobro de los servicios, etc.
- Desarrollo tecnología: gestión interna y prestación del servicio.

Si bien en un principio son actividades que se pretenden llevar a cabo por las propias y únicas trabajadoras del negocio, con la debida repartición que se expondrá en el siguiente apartado, se espera que una vez aumente el tamaño de la empresa sean servicios que se puedan externalizar con el fin de que las mismas se centren únicamente en lo relativo al proceso colaborativo.

En síntesis y consideración de todo lo anterior, se presenta el diagrama de la cadena de valor de colAbogadas:



Ilustración 11: Diagrama de cadena de valor de Porter aplicado al modelo de negocio de colAbogadas. Elaboración propia a partir de Porter (1984)

### 8.3. Recursos Clave

Cada modelo de negocio específico precisa de unos recursos clave que le permitan crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos (Osterwalder et al., 2011). Recursos que pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos y que, al mismo tiempo, pueden ser propios de la empresa o puede que los tenga arrendados o subcontratados.

Habiendo presentado las actividades clave del modelo de negocio de colAbogadas, es preciso presentar cuales son los recursos que se precisan para para la puesta en marcha y correcto funcionamiento del despacho. Dado que se trata de un despacho con vocación a crecer, se va a hacer una breve referencia a aquellos recursos que, si bien en un principio van a tratar de asumirse por las propias abogadas fundadoras del despacho, en un futuro cercano se pretenden delegar en profesionales ajenos, lo que supone contar con nuevos recursos.

- **Recursos humanos**

El equipo humano de colAbogadas está encabezado por las dos abogadas cofundadoras del proyecto. Ambas cuentan con formación acreditada en Derecho colaborativo, sendos conocimientos en materia de familia y experiencia en la tramitación de separaciones y divorcios. Una de ellas, en el campo de la abogacía y posteriormente, participando puntualmente en procesos colaborativos y la otra, habiendo ejercido como mediadora<sup>37</sup>. Luego, estás dos abogadas, en un principio van a representar el total del capital humano de la empresa, y lo van a hacer en calidad de socias. La sociedad limitada es la forma más apropiada para la constitución de esta empresa, por el capital mínimo exigido para su creación (3.000€), por la facilidad burocrática para su constitución y por la limitación de la responsabilidad de las socias.

Por último, hay que añadir que a pesar de que no formen parte de la plantilla de colAbogadas, cuando por las características del proceso se requiera, se contará con la intervención de los llamados terceros expertos. La forma en la que se trabaja con ellos es firmando acuerdos de colaboración que les permitan participar en procesos concretos. En un inicio, en su red de profesionales externos hay profesionales relativos a materias muy necesarias y recurrentes en los procesos de ruptura de parejas. Sin embargo, como ya se ha expuesto en el epígrafe relativo a la propuesta de valor, en un futuro se pretende aumentar el número de expertos que conforman esta red para incluir nuevas áreas que puedan ser objeto de análisis en el proceso. Hay que tener presente, que todos los terceros expertos intervinientes, con independencia de cual sea su área de especialización tienen adicionalmente que tener formación en Derecho colaborativo, solo así nos podremos asegurar de todos los participantes en el proceso “hablen el mismo idioma” (Paramio Junquera, 2018, pág. 476).

El panel de expertos de colAbogadas en esta fase inicial queda conformado por: un experto neutral (ayuda a facilitar la comunicación en situaciones en las que existe un alto

---

<sup>37</sup> Se ha puesto de manifiesto anteriormente que el proceso colaborativo y la mediación son métodos de resolución de conflictos dispares que cuentan con sus propias características. No obstante, la negociación basada en intereses, el protagonismo de las partes y otras características que comparten, hacen que esta experiencia acreditada en mediación sea aplicable al campo del Derecho colaborativo.



grado de tensión), psicólogo infantil (muy recomendado para aquellas rupturas en las que hay menores de por medio), perito tasador (sirve para tasar los bienes objeto de repartición y darles un valor objetivo), experto asesor (se pronuncia acerca de cuestiones fiscales/financieras/contables).

En aras de mayor claridad, se presenta el organigrama de colAbogadas en su fase inicial:

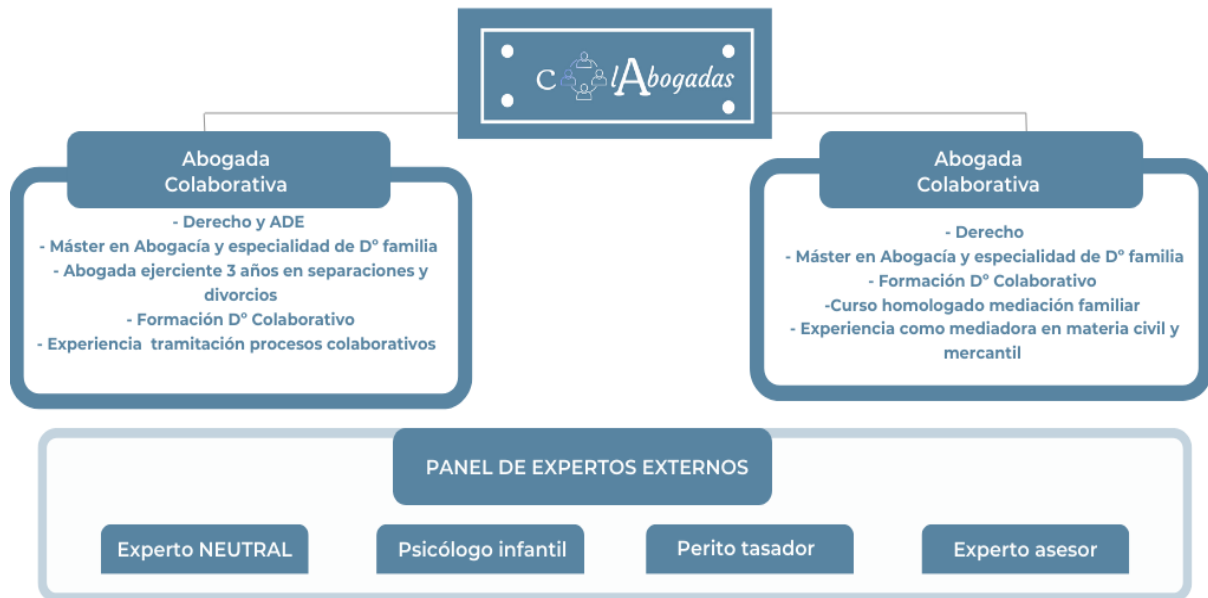


Ilustración 12: Organigrama de la colAbogadas en fase inicial. Elaboración propia.

Si bien no se integra en el organigrama ni constituye parte de la una relación estable, se han contratado los servicios de un diseñador web para la creación del alojamiento web, los formularios y cuestionarios correspondientes, así como para su integración en los programas informáticos del despacho.

- **Recursos tecnológicos.**

- **Hardware**

Descripción	Q	Modelo
Ordenador portátil	2	MacBook Pro 13"
Ratón inalámbrico	2	Apple magic mouse plata
Auriculares con micrófono	2	Apple airpods
Smathphone	2	Iphone 11

Descripción	Q	Modelo
Tablet	2	iPad
Capturador de firmas electrónicas	1	Wacom signature set
Impresora	1	Brother MFC

- **Software**

- Formulario base para el diagnóstico inicial.

- Cuestionario/encuesta final de satisfacción.
- Alojamiento web.
- Gestión empresarial: SAGE. Gestión de contabilidad, facturación, nóminas.
- Cisco WEBEX. Plataforma líder para videoconferencias, reuniones en línea y pantallas compartidas.

- **Infraestructuras**

Un despacho en la zona céntrica de Bilbao que cuente con:

- Dos despachos individuales.
- Una sala de reuniones.
- Una pequeña recepción.

- **Marketing y publicidad**

Sobre este aspecto, tenemos que diferenciar dos momentos temporales, el momento inicial del negocio y el momento de su crecimiento. A medida que crezca, se va a priorizar poder contar con un experto en marketing digital y publicidad que ayude a iniciar una política de comunicación más agresiva y que ayude a dar a conocer el servicio en el mercado.

Para el momento inicial, será una de las abogadas será la encargada de realizar tareas básicas de publicidad. Posteriormente, en cambio, se integrará en la plantilla, un experto en marketing digital y publicidad encargado de: desarrollar la imagen digital corporativa, actualizar la página web, gestionar las redes sociales, entre otras.

- **Gestión**

De igual forma que lo establecido para el apartado anterior, en este caso, se encargará la abogada con formación en Derecho y ADE, de la llevanza de la gestión administrativa, financiera y contable.

No obstante, si el despacho aumenta su tamaño, se introducirá en plantilla una persona que atienda a todas estas cuestiones y libere de carga a la abogada, con el fin de que se centre únicamente en la tramitación de los casos.

En conclusión, se ha matizado en la idea de que, en previsión del crecimiento del despacho, se precisarán mayores recursos, mayormente humanos, para especializar varias funciones. En

esta línea, creemos conveniente introducir los cambios que sufriría la plantilla de la empresa, presentado el resultado de este incremento en el siguiente organigrama<sup>38</sup>.

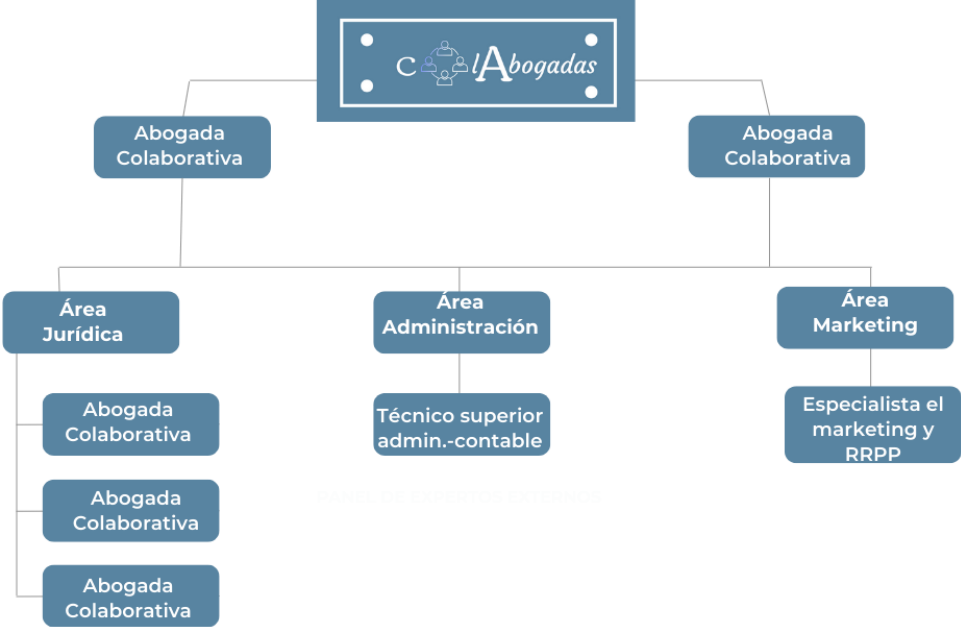


Ilustración 13: Organigrama de la colAbogadas en crecimiento. Elaboración propia.

### 8.4. Segmentos de clientes

Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ninguna empresa puede sobrevivir sin ellos (Osterwalder et al., 2011). Sin embargo, todas las empresas parten de una limitación común: no pueden conectar con todos los clientes de un mercado inmensamente amplio y diverso (Goyat, 2011). Es por ello que resulta necesario agrupar a aquellos clientes con necesidades, comportamientos y atributos comunes.

A este proceso que persigue dividir los mercados en subconjuntos de usuarios que comparten un conjunto similar de necesidades y deseos se le denomina segmentación de mercado y es gracias esta herramienta que los responsables de marketing pueden aplicar diversas estrategias que se dirijan a clientes y a clientes potenciales de alto valor (Weinstein

---

<sup>38</sup> En relación con la inclusión de un mayor número de abogadas colaborativas, su inclusión responde a la lógica de poder atender a un mayor número de caso. Se colocan en el área jurídica, dad que las abogadas co-fundadoras son las socias del despacho y las responsables en última instancia de dirigir, gestionar y organizar al resto de trabajadores de otras áreas, incluyendo al resto de abogadas.

et al., 2017). De hecho, esta técnica adquiere tal importancia que con mucha frecuencia se ha considerado como un objetivo en sí mismo (Sarabia, 1995).

Luego, a la hora de diseñar un modelo de negocio, las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, uno o varios segmentos a los que van a dirigirse y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta (Osterwalder et al., 2011). Para que la segmentación sea efectiva debe satisfacer varios criterios, los segmentos deben ser (Wedel et al., 2003):

- Identificables, fáciles de definir y medir
- Viables, suficientemente grandes para ser potencialmente rentables
- Comercializables y controlables, fáciles de identificar con ventas y promoción
- Estables, permanecen igual el tiempo suficiente para que se tomen medidas

Asimismo, la fórmula segmentación, focalización, posicionamiento (STP -*segmentation, targeting, positioning*-) es la esencia para una buena estrategia de marketing (Kotler P. , 1994). Solo si sabemos a qué grupos de clientes dirigirnos (focalización) y que necesidades y deseos tienen (posicionamiento), podremos realizar una segmentación efectiva. Si bien no siempre una segmentación efectiva garantiza el éxito de un negocio/producto, sí que es un requisito previo y necesario.

A continuación, se van a aplicar las diferentes variables para segmentar el mercado que propone Goyat (2011) con el fin de definir el segmento de clientes al que se dirige colAbogadas.

Geográficas	Demográficas	Conductual	Psicográficas
Región, densidad población, clima, tamaño del área metropolitana, etc.	Edad, género, ingresos, nacionalidad, etnia, clase social, nivel formación, etc.	Intereses, actividades, opiniones, valores, actitudes, etc.	Tasas de uso, fidelidad de la marca, disposición a comprar, ocasiones.

Tabla 1: Elaboración propia en base a las bases de estrategia de segmentación de mercado de Goyat (2011)

- **Variable geográfica**

Atendiendo a la primera de las variables de la segmentación geográfica, nos vamos a centrar en las parejas que residen en el ámbito de Vizcaya. Pese a que existe la posibilidad de realizar reuniones puntuales de forma online, de momento el proceso ofertado por

colAbogadas no se da en su totalidad telemáticamente<sup>39</sup>, luego requiere que los clientes acudan a la oficina de forma presencial.

Como se ha destacado en el presente trabajo, desde la llegada del Derecho colaborativo a nuestro país la ADCE ha desempeñado un papel fundamental en la difusión e implantación de la práctica colaborativa. Además, en Euskadi el Derecho Colaborativo cuenta con un gran apoyo institucional que desde un inicio se ha sensibilizado con lo que ya es una demanda social (Paramio Junquera, 2018, pág. 460). A continuación, se reflejan gráficamente algunas de las entidades colaboradoras con la ADCE, y, por ende, comprometidas con esta práctica que hacen eco del respaldo institucional con el que cuenta:



Ilustración 14: Entidades colaboradoras con la ADCE. Información extraída de <https://derechocolaborativo.es/colaboraciones/>

Si bien el Derecho Colaborativo se encuentra en un sendo proceso de desarrollo en Euskadi, a la hora de definir el ámbito geográfico para nuestro segmento de clientes, se ha delimitado a la provincia de Vizcaya. El hecho de haber escogido esta última como ubicación geográfica no responde a criterios aleatorios, sino que partiendo de que el despacho va a estar sito en la capital de la provincia, Bilbao es la ciudad que cuenta con mayor población<sup>40</sup>.

<sup>39</sup> Si bien se ha fijado como objetivo ofrecer el servicio integral de forma telemática una vez consolidado el servicio

<sup>40</sup> En 2021, la población de Bilbao alcanza una cifra de 342.662, según datos de EUSTAT.

En lo que respecta al ámbito nacional, a pesar de que el Derecho Colaborativo se encuentre en un estado embrionario, junto a la ADCE, existen otras asociaciones de Derecho Colaborativo, entre las que destaca la Asociación de Derecho Colaborativo de Madrid (ADCM), por ser pionera junto a la de Euskadi. Y lo que es más importante, con el transcurso de los años han ido surgiendo asociaciones comprometidas con esta práctica como son la de Galicia, Asturias, etc... Todo ello, deja entrever un escenario alentador para esta práctica, y, por tanto, invita a considerar la posibilidad de ampliar el mercado geográfico a todo el territorio nacional cuando el servicio ofertado se consolide en Euskadi, en principio de forma telemática.

- **Variable demográfica**

- **Ciclo de vida de la familia**

En el estudio de la pareja occidental de nuestros días, existe un cierto consenso respecto a las fases más clásicas que definen el ciclo evolutivo de una pareja. La separación, ruptura, divorcio o disolución del matrimonio es uno de esos fenómenos (Bolaños, 1998).

En 2019<sup>41</sup> se tramitaron un total de 1.788<sup>42</sup> rupturas matrimoniales en Vizcaya, término que comprende: procesos de divorcio, nulidades y separaciones judiciales<sup>43</sup>. Asimismo, con el objetivo de obtener una visión completa de esta realidad, también contamos con datos relativos a rupturas de pareja que se resolvieron por la mediación, concretamente en el año 2019 se tramitaron un total de 511 expedientes<sup>44</sup> de mediación en materia de conflictos derivados de la ruptura de pareja<sup>45</sup>.

---

<sup>41</sup> Se ha decidido realizar la estimación atendiendo a las cifras de 2019, ya que muestran un escenario no influenciado por la pandemia y la paralización de la Administración de Justicia.

<sup>42</sup> Datos extraídos del EUSTAT. Estadísticas de rupturas matrimoniales 2019.

<sup>43</sup> Estas cifras únicamente se refieren únicamente a aquellos casos que se han judicializado, pero el término ruptura de pareja abarca un espectro más amplio en el presente trabajo comprendido por todas aquellas parejas que no habiendo formalizado su relación unida se ven en la tesitura de tener que adoptar acuerdos.

<sup>44</sup> Datos extraídos de la Memoria Anual de 2019 del Servicio de Mediación Familiar del Departamento de Empleo y Políticas Sociales del Gobierno Vasco.

<sup>45</sup> Estos datos no comprenden los casos de premediación, es decir, aquellas personas que han acudido a informarse sobre este método, pero finalmente no han iniciado el procedimiento.

		<u>2019<sup>46</sup></u>	
		<u>TOTAL</u>	2.300
<b>TIPO DE RUPTURA<sup>47</sup></b>	<b>VÍA JUDICIAL</b>	DIVORCIO CONTENCIOSO	318
		DIVORCIO MUTUO ACUERDO	1.383
		NULIDAD	0-1
		SEPARACIÓN CONTENCIOSA	9
		SEPARACIÓN MUTUO ACUERDO	78
	<b>MASC</b>	MEDIACIÓN	511
		1.788	

Tabla 2: Estadísticas de rupturas matrimoniales. Elaboración propia a partir de datos extraídos de EUSTAT y Memoria Anual SMGV (2019).

A efectos del presente modelo, únicamente nos interesan aquellas separaciones y divorcios tramitados de mutuo acuerdo, así como aquellos expedientes tramitados a través de la mediación, ya que todos ellos comparten una característica común: la voluntad de las partes de llegar a un acuerdo.

- **Edad media de aquellos que ponen fin a su relación**

La edad de los clientes a los que nos vamos a dirigir es una variable clave. En este sentido, debemos saber que la edad media en el año 2020 de los divorciados en Vizcaya asciende a 48,79, en el caso de los hombres, y 45,76 en el caso de las mujeres<sup>48</sup>.

A mayor detalle, como vemos en el gráfico 3, en los últimos quince años ha aumentado la edad media de los divorciados, en el caso de ambos sexos, manteniéndose estable la diferencia existente en la edad media correspondiente a cada sexo. Con esto, debemos ser conscientes de que el *target* es un grupo de personas de mediana edad y homogéneo (pues no existe apenas diferencia en las edades medias de cada sexo).

<sup>48</sup> Datos extraídos del INE. Edad Media al Divorcio por provincia, según sexo para el 2020.

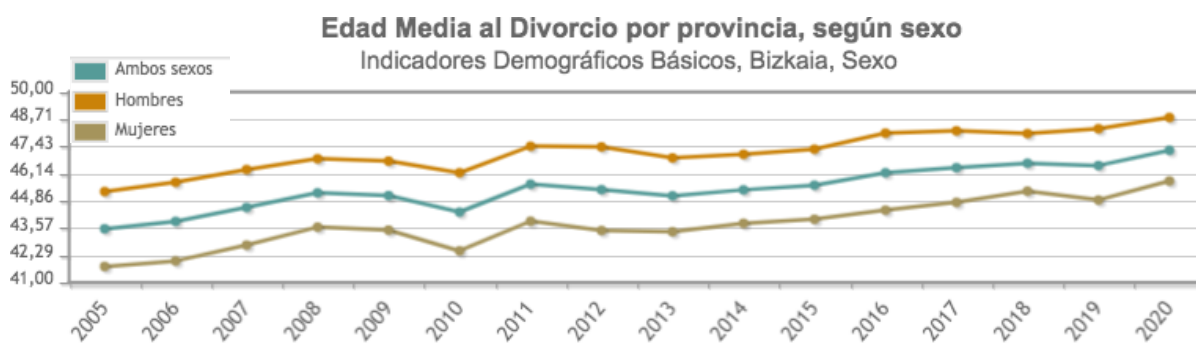


Gráfico 3: Edad media al Divorcio por provincia según sexo años 2005-2020. Datos extraídos del Instituto Nacional de Estadística (INE).

### ○ Nivel de formación

Atendiendo a la naturaleza del servicio que ofrecemos, el grupo de personas con formación media/alta es al que nos dirigimos. La razón principal de la necesidad de que el público objetivo alcance un nivel de formación concreto va en sintonía con los servicios que desde el despacho se ofrecen. Hay que tener en cuenta que la visión del Derecho Colaborativo se ofrece desde una perspectiva que da respuesta a una necesidad existente en un grupo concreto de la ciudadanía: aquellas personas que ven más allá del conflicto y pretenden poner encima de la mesa sus intereses, en busca del consenso y dejando atrás el enfrentamiento.

El segmento de la sociedad que está dispuesto a darle otro sentido al conflicto, a verlo como una oportunidad de crecimiento y no como un problema, está dotado de un espíritu crítico que se erige y responde al nivel de formación alcanzado. En este sentido, nos dirigimos a personas que ostenten un nivel de formación medio/alto con el objetivo de que la filosofía del Derecho Colaborativo impregne la resolución de su conflicto.

Asimismo, y haciendo un breve análisis del nivel de formación de la ciudadanía del País Vasco, vemos que los porcentajes muestran la mayor parte de la población de la misma cuenta con una formación media/alta. Concretamente, un 68% de la población cuenta con estudios medios-superiores, secundarios, profesionales o superiores, luego estas cifras nos facilitan llegar al *target* pretendido.



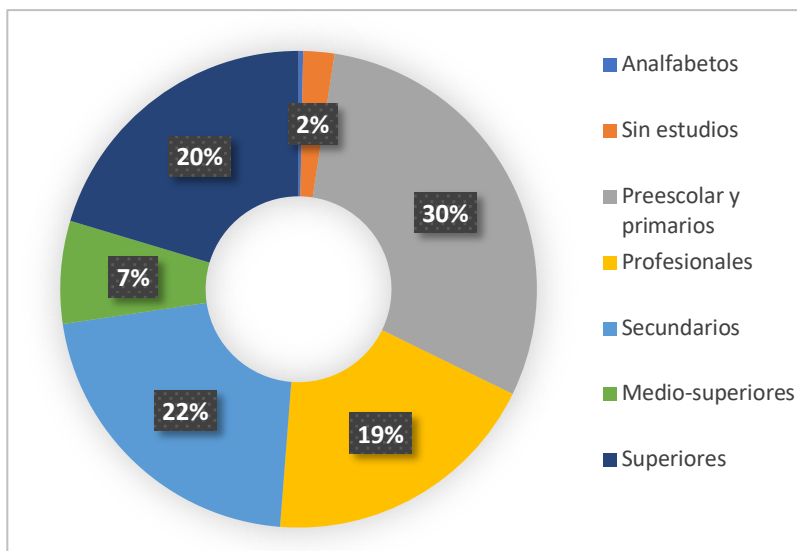


Gráfico 4: Población de 10 y más años de la C.A. de Euskadi por ámbitos territoriales, según el nivel de instrucción de 01/01/2020. Elaboración propia a partir de los datos de EUSTAT.

<b>BAJA/NULA FORMACIÓN</b>	ANALFABETOS	32%
	SIN ESTUDIOS	
	PREESCOLAR Y PRIMARIOS	
<b>MEDIA/ALTA FORMACIÓN</b>	PROFESIONALES	68%
	SECUNDARIOS	
	MEDIO-SUPERIORES	
	SUPERIORES	

Tabla 3 Población de 10 y más años de la C.A. de Euskadi por ámbitos territoriales, según el nivel de instrucción de 01/01/2020. Elaboración propia a partir de los datos de EUSTAT.

### ○ Nivel de ingresos

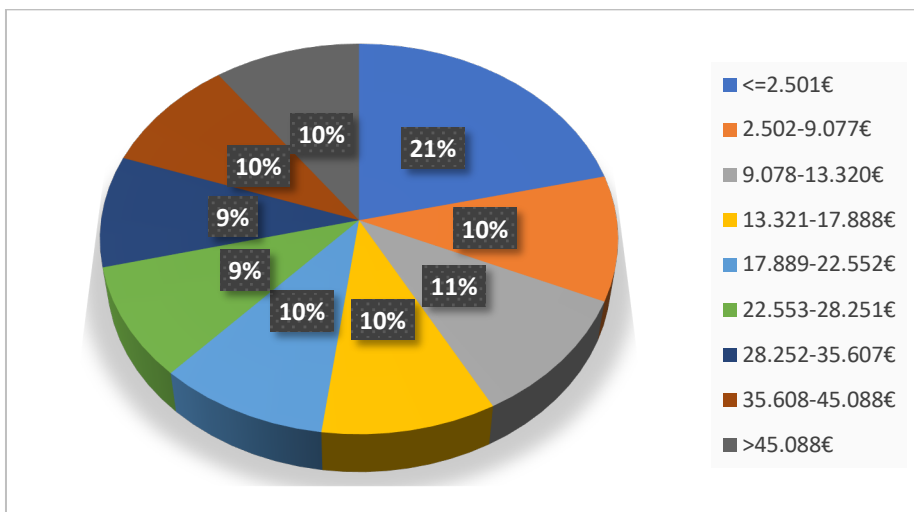


Gráfico 5: Población de 18 y más años por ámbitos territoriales, según decil de renta personal en Vizcaya (%). Elaboración propia a partir de datos 2019 INE.

Atendiendo al *target* mencionado, debemos detallarlo aún más. Dentro de las personas divorciadas de mediana edad (45-50 años) con titulación superior, nos dirigiremos a aquellas que ostenten una renta personal media de en torno a 22.059 euros. La renta personal media en Vizcaya para el año 2019 es de 22.059 euros <sup>49</sup>.

La razón es clara: nuestro servicio aporta un valor añadido al cliente. El servicio jurídico que ofrecemos es integral e incorpora conocimiento, experiencia y dedicación de los profesionales, atención personalizada, análisis del conflicto desde una perspectiva holística, etc. Por ende, el precio al que se oferte el servicio responderá al valor que el cliente experimentará si elige nuestros servicios. Es por ello que consideramos adecuado el nivel de renta personal media existente en Vizcaya como orientativo a la hora de definir a nuestro cliente, para así garantizar, por un lado, el efectivo pago de nuestros servicios y, por otro lado, que el propio cliente pueda estar conforme con el mismo, y que no sea el único criterio o un criterio excluyente a la hora de optar por nuestros servicios.

- **Variable conductual**

En la coyuntura actual de crisis económica y ante las tasas judiciales, muchos de los ciudadanos que piden asesoramiento legal o que piensan en acudir a los tribunales para acceder a la justicia, ven dificultadas sus posibilidades e incierto el tiempo y resultado de sus actuaciones. Y no solo eso, sino que, además, esta situación, junto con la evidencia de que la resolución judicial no satisface en la mayoría de los casos los intereses de las partes, se pone la mirada en otros modos de resolver las controversias (Paramio Junquera, 2018).

Así, el Derecho Colaborativo, encuentra un nicho de mercado con una demanda no satisfecha. Este segmento tiene un interés común y es: buscar una vía alternativa a la judicial, mucho más rápida, personal y que satisfaga sus pretensiones. Abandonan la idea de poner sus conflictos de índole personal en manos de lo impersonal de las autoridades públicas. De hecho, se ha constatado que la gestión de los conflictos familiares en los tribunales es determinante para cronificarlos, por la acrimonia que genera y por la identificación de vencedores y vencidos (Lauroba, 2018).

Desde su origen, la PCD (Práctica Colaborativa de Derecho, en adelante) se ha desarrollado principalmente en el ámbito de la familia (Ballesteros, 2017) y, en concreto, en la solución *expost* de conflictos (procesos de ruptura) entre los/las cabezas de familia. En este sentido, podríamos decir que conformar el primer nicho de mercado para la oferta de este nuevo tipo de servicios legales.

---

<sup>49</sup> Datos extraídos del banco de datos de EUSTAT, según renta personal media por secciones en Bizkaia en 2019.

La aplicación de la PCD al ámbito de familia, responde a una simple cuestión, y es que, si bien la familia se transforma, va a seguir siendo familia, y por tanto precisa de una gestión particular de sus conflictos. La mayoría de los conflictos familiares “no se resuelven mediante la aplicación aséptica/ objetiva de normas o resoluciones judiciales, y ello comporta desplazar una perspectiva legal hacia una atención interdisciplinaria y holística, atenta a todos los aspectos que confluyen en el conflicto” (Lauroba, 2018).

Por lo tanto, a la hora de ver la viabilidad que puede tener este nuevo método en el mercado, vemos que existe un interés común de los clientes en abandonar la práctica tradicional de los abogados, que se caracteriza por el uso de modelos prediseñados e igual para todas las parejas, con independencia de sus circunstancias, y aplicar un proceso que posibilite alcanzar un acuerdo detallado y que se adapte a las circunstancias personales de cada familia.

Por último, cabe añadir que los beneficios de la PCD se multiplican cuando en el proceso de ruptura participan menores a cargo de los progenitores. En este sentido, resulta ya incontrovertido que, a mayor grado de enfrentamiento entre los progenitores, más negativos son los efectos de la disolución en los hijos/as (Lauroba, 2018). Por lo que este modelo se presenta no solo como una opción, sino como la vía más aconsejable para preservar el bienestar de los menores. Los mismos van a poder estar acompañados en el proceso colaborativo por diferentes operadores que actúan en el ámbito de la familia (juristas, psicólogos, trabajadores y educadores sociales, etc.) y que están volcados en diseñar nuevas herramientas que permitan relaciones familiares post conyugales/de pareja constructivas, ya que al fin y al cabo, la unión familiar va a ser permanente.

- **Variables psicográficas**

En cuanto a la variable psicográfica, que trata de conocer la personalidad del cliente, se va a estar a lo expuesto en el apartado 2 (vías de resolución de conflictos), que muestra un profundo escepticismo ante el valor de los tradicionales para resolver los conflictos, y presenta como vía complementaria y una nueva oportunidad a los MASC.

#### **8.4.1. Definición de nuestro segmento de clientes.**

En base a lo anterior, podemos definir las características principales del segmento al que se dirige nuestro modelo de negocio:

- Parejas con una edad media entre 45-55, que estén ligadas por vínculo matrimonial, formalizadas como parejas de hecho o constituyan simplemente una unión de hecho,
- que puedan tener o no hijos/as en común,

- con domicilio en el ámbito geográfico de Vizcaya,
- con una renta anual igual o superior a la media de Vizcaya,
- con un nivel de formación medio/alto,
- que quieran poner fin a su relación (proceso de separación) y tengan voluntad de alcanzar un acuerdo,
- que para ello quieran valerse de un método alternativo a la justicia que satisfaga todas sus pretensiones.

#### 8.4.2. Nuestra Buyer persona

Los *buyer* personas son representaciones ficticias y generalizadas de tus clientes ideales. Nos ayudan a comprender mejor a los clientes y prospectos y a personalizar el contenido en función de las necesidades, conductas e inquietudes específicas de cada tipo de comprador (Hupsot).

En el presente apartado, con el fin de humanizar el concepto de nuestro segmento de clientes, se pretende poner nombre y apellido a quien perfectamente podría ser una clienta de colAbogadas por responder a las características expuestas en apartados anteriores.



**Itziar Aldea**

**Biografía**  
Nacida en Bilbao. Lleva 15 años casada con Luis y han decidido poner fin a su relación. Se llevan bien, pero se acaba el amor. Fruto de esta relación tienen dos hijos en común: Malen y Aitor.

**Personalidad**  
Extrovertida  
Emocional  
Planificadora  
Sensible

**Motivos de compra**  
Divorcio colaborativo

**Objetivos**  
Le gustaría poder formalizar su divorcio sin que esto afecte a los menores.

**Percepción Competencia**  
Quiere evitar el proceso frívolo y tradicional de divorcio

**Edad**  
48 años

**Sexo**  
Mujer

**Ocupación**  
Psicóloga

**Estado Civil**  
Casada

**Nivel Educativo**  
Universidad

**Residencia actual**  
Bilbao

Ilustración 15: Buyer persona del modelo de negocio de colAbogadas. Elaboración propia.

### **8.4.3. Cálculo del tamaño de mercado: FÓRMULA TAM SAM SOM**

Con el fin de hacer una estimación inicial de la oportunidad que ofrece nuestro servicio en el mercado se va a aplicar la fórmula TAM SAM SOM (Blank et al., 2012). Desglosando la fórmula de forma teórica diremos que, el TAM (*Total Addressable Market*) se refiere al mercado total que tiene como objetivo estimar el volumen de ingresos que representa nuestra oportunidad de negocio. El SAM (*Serviceable Available Market*), por su parte, es el volumen de mercado al que podemos llegar con nuestro modelo de negocio y, en último lugar, el SOM (*Serviceable Obtainable Market*) es el mercado que podemos conseguir a corto plazo y con los recursos que tenemos en ese preciso momento.

Luego, una vez hemos definido las características de nuestro segmento de clientes, vamos a dar un paso más allá y vamos a tratar de aplicar el TAM SAM SOM con el fin de conocer las oportunidades que tenemos a la hora de comercializar nuestro servicio, es decir, si nuestro negocio resulta viable.

#### **8.4.3.1. El TAM – Total Addressable Market**

El TAM pretende modelar cómo de grande es el universo al que nos dirigimos y sirve para analizar cómo de grande es la oportunidad de negocio. A la hora de determinar el TAM de nuestro despacho de abogadas hay que partir del número de rupturas de pareja que se registran en Vizcaya en un año. Con este fin, rescatamos los datos que han sido puestos de manifiesto con anterioridad al definir la variable demográfica de nuestro segmento de clientes.

A la vista de los datos presentados, en el ámbito geográfico de Vizcaya unas 2.300 parejas al año aproximadamente que deciden poner fin a su relación y tienen que materializar su decisión en un acuerdo formal.

#### **8.4.3.2. El SAM - Serviceable Available Market**

El SAM sirve para valorar el potencial de crecimiento de la empresa en las condiciones actuales, es decir, ofreciendo el servicio que hemos definido.

No todas las rupturas se desenvuelven en un contexto que permita que pueda ser aplicable el Derecho Colaborativo, ya que como se ha adelantado a la hora de presentar sus características requiere de una voluntad de las partes de participación en este proceso. A los efectos que resultan de interés para calcular el SAM, se van a contabilizar únicamente a las separaciones y divorcios tramitados de mutuo acuerdo, así como aquellos expedientes

tramitados a través de la mediación, ya que todos ellos comparten una característica común: la voluntad de las partes de llegar a un acuerdo.

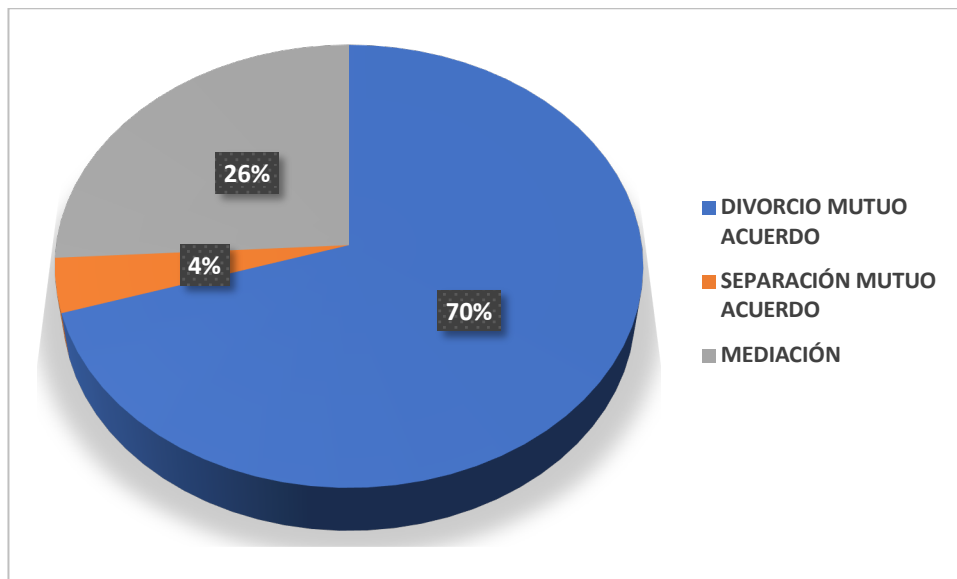


Gráfico 6: Rupturas de pareja 2019 en porcentajes. Elaboración propia a partir de los datos de EUSTAT y Memoria Anual 2019 SMGV.

Luego, la cifra de nuestro TAM se fija en aproximadamente en 1.972 parejas<sup>50</sup> anuales (un 88% del total). No obstante, y dado que es complicado que esta cifra esté disponible, aquí deberíamos hacer una *guesstimation*, razonando: si el 86% de las parejas que deciden poner fin a su relación de mutuo acuerdo (1.972 parejas), y de ese 86% un 26% deciden realizarlo por vías alternativas a la judicial, es decir, aplicando los MASC<sup>51</sup>, nuestro SAM sería de unas 511 parejas al año.

En otras palabras, nuestro SAM vendría definido por aquellas personas que han optado por acudir a una vía alternativa a la justicia y que además tienen una voluntad de llegar a un acuerdo.

#### 8.4.3.3. El SOM - Servicable Obtainable Market

El SOM, por su parte, sirve para valorar el potencial a corto/medio plazo que de forma realista podemos obtener con los recursos que disponemos. A este respecto, hay que tener

<sup>50</sup> Esta cifra comprende la suma de los expedientes de mediación, separaciones de mutuo acuerdo y divorcios de mutuo acuerdo.

<sup>51</sup> En este caso, la mediación, por ser el único MASC del que se han registrado datos.

en cuenta que a la hora de determinar el número de parejas a las que podríamos ofertar nuestro servicio durante el primer año del negocio está condicionado por las siguientes:

- Que el despacho está conformado por 2 abogadas especializadas en Derecho de Familia.
- Que el tiempo medio estimado para el proceso es de 2-3 meses: desde la recepción del caso hasta que se logra diseñar un acuerdo que satisfaga a las partes. No obstante, si bien se realizó una estimación media basada en datos reales sobre procesos colaborativos que se han tramitado, puede responder a un plazo superior o menor, en función del caso concreto, ya que cada caso presenta sus particularidades y un grado de complejidad distinto.

Partiendo del dato que indica que 511 parejas que acudieron a los MASC anualmente en el año 2019 en Vizcaya, se van a tratar de hacer unas estimaciones aplicando las variables de segmentación demográfica que han sido expuestas:

- Un 38% de la población de Vizcaya supera el nivel medio de la renta anual.
- Un 68% de la población de Vizcaya cuenta con una formación media-alta.

Así pues, aplicando estos porcentajes, con el fin de obtener una cifra aproximada de cuál es nuestro mercado objetivo, el resultado de nuestro análisis muy pormenorizado de aplicar estos porcentajes sería el siguiente<sup>52</sup>:

$$0,68\% \times 0,38\% = 511 \rightarrow 132 \text{ parejas/año}$$

Tras realizar los cálculos oportunos y las estimaciones pertinentes para tratar de fijar una cifra anual aproximada, se ha concluido que durante el primer año del negocio se va a tratar de asumir un 16% del total de parejas que acuden a los MASC para poner fin a su relación y cumplen con las variables de tener una renta superior a la exigida y una formación media-alta (es decir, un 16% del total de 132 parejas), lo que se traduce en un total de 21 casos aproximadamente, que responde a la siguiente lógica y modo de funcionamiento (orientativo):

---

<sup>52</sup> Sabemos con certeza que 511 acudieron a los MASC en el año 2019 en Vizcaya y que las cifras relativas a la variable demográfica se refieren a la población de Vizcaya en su conjunto. Por lo tanto, no existe una correlación demostrable entre los datos y los porcentajes se aplican con un fin de obtener cifras aproximadas.

			PROCEDIMIENTOS TRAMITADOS A LA VEZ	
ENERO	FEBRERO	MARZO	5,5	
ABRIL	MAYO	JUNIO	6	
JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	4	
OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	5,5	
*Los periodos en naranja responden a las vacaciones de las profesionales			TOTAL	21

Tabla 4: Calendario colAbogadas 2022/2023 y agenda de procedimientos. Elaboración propia.



Tabla 5: TAM SAM SOM del modelo de negocio de colAbogadas. Elaboración propia.

#### 8.4.4. Posibles líneas/mercados/ segmentos futuros de actuación

Partiendo de la situación de la justicia actual española que ha sido referida y del atasco en los tribunales, los MASC adquieren cada vez mayor importancia a la hora de poner fin a los conflictos. Bajo este contexto, se exponen a continuación distintos mercados en los que podría operar nuestro despacho en un futuro con el Derecho colaborativo como aliado. Estos nuevos potenciales mercados que se van a presentar van a estar ligados al Derecho Civil, por dos razones principales:



1. Por ser la rama del Derecho en la que están especializados nuestros/as abogados/as colaborativos/as.
2. Porque los conflictos civiles que se va a presentar se caracterizan por su índole personal y una constante injerencia de las emociones de las partes.

#### **8.4.4.1. Atendiendo un momento previo de la relación: pactos prematrimoniales**

El primero de ellos sería desarrollar una línea de servicios orientada a ofrecer asistencia jurídica para aquellas personas que todavía no han formalizado su compromiso, es decir, se encuentran en una fase del ciclo de la relación previa. Si bien se conocen coloquialmente bajo el término “pactos prematrimoniales”, en el presente trabajo en realidad se quiere hacer referencia a la multitud de pactos que constituyan las parejas, con independencia de cómo formalicen su relación, y en el caso de que lo hicieran.

Como apunta Singer (2009), el ámbito familiar es un ámbito idóneo para potenciar las acciones preventivas: prevenir en vez de curar. Prever el conflicto como algo normal e inevitable, así como contemplar estrategias ex ante para afrontarlo y gestionarlo de forma inteligente cuando se presente es un medio eficiente (Prats Albentosa, 2016). No obstante, los llamados acuerdos prematrimoniales, muy conocidos y utilizados en algunos países como es el caso de Estados Unidos, carecen de autonomía conceptual en el Derecho español en el que, como en otros estados europeos, la autonomía de la voluntad de los futuros esposos ha encontrado su expresión a través de contratos conocidos como capitulaciones o capítulos matrimoniales.

Esta falta de previsión legal y obligatoriedad en España, no es más que un simple reflejo de la forma en la que se afrontan los conflictos. No obstante, con la aparición de los MASC se pone sobre la mesa la importancia y beneficios que tiene abordar los conflictos cuando no son sólo contradicciones e inicios de antagonismo.

De modo que, la inclusión de estos servicios<sup>53</sup> supondría ofrecer a las parejas la posibilidad de formalizar y pronunciarse acerca de determinadas cuestiones o aspectos relacionados con la relación (como se van a administrar los bienes o cuentas comunes, predeterminar el proceso colaborativo como vía de resolución en caso de controversia, etc.) que pueden ser causa de disputa en un futuro.

---

<sup>53</sup> Requieren de un estudio de mercado previo sobre su viabilidad.

#### **8.4.4.2. Posible encaje en nuevas materias de índole civil: herencias y comunidad de vecinos.**

Como se ha ido diciendo, el Derecho Colaborativo logra poner en primera línea la importancia de las relaciones y allá donde hay relación hay conflicto. Por lo tanto, ¿por qué no transpolar este servicio a otros ámbitos en los que las relaciones personales también tienen una importancia capital o tienen que continuar tras el conflicto?

En este sentido, se plantea diversificar los servicios ofertados, incluyendo los siguientes:

- Gestión de desacuerdos:
  - Sobre propiedad horizontal (comunidad de propietarios).
  - Sobre alquileres y relaciones entre arrendador/arrendatario.
  
- En materia de familia:
  - Gestión de desacuerdos en herencias.
  - Elaboración de pactos sucesorios.

## **IX. CONCLUSIONES**

Al hilo del análisis realizado, hemos comprobado las siguientes cuestiones:

*Primera.* - El conflicto también puede entenderse como oportunidad de transformación. Es en los conflictos interpersonales donde se encuadran los conflictos de pareja que nos interesan y donde los métodos alternativos para la resolución de conflictos despliegan todo su potencial.

*Segunda.* - La dilación temporal en los procesos, así como la suma complejidad de las relaciones personales hace que los ciudadanos demanden una análisis exhaustivo y holístico del conflicto que no tiene cabida en la instancia judicial.

*Tercera.* - Los MASC se presentan como una alternativa a la vía judicial. Se trata de mecanismos o procesos de comunicación interpersonales, que enfatizan el diálogo y la colaboración entre las partes para que las mismas logren alcanzar un acuerdo que se acerque a sus intereses y necesidades.

*Cuarta.* - Dentro de estos y de reciente desembarco en España, el Derecho Colaborativo se presenta como un método alternativo, innovador, colaborativo y amistoso. Por sus características, permite gestionar los conflictos de pareja, de forma que se consideren las emociones, afectos, apegos y circunstancias concretas que los formalismos e inflexibilidad de los cauces legales previstos no permiten percibir.

*Quinta.* - Se aplican las técnicas del método Harvard en la práctica colaborativa con el objetivo de alcanzar acuerdos *win-win*. Esta negociación se centra en hacer aflorar los

intereses que subyacen en las partes y alejarse de las posiciones, por ser estas últimas inflexibles y estancas. De modo que, si centramos la negociación en los intereses se va a lograr diseñar un acuerdo creativo, duradero, global y satisfactorio para ambas.

*Sexta.* - El despacho de ColAbogadas tratando de dar respuesta a lo que se ha convertido en una demanda social pretende irrumpir con la concepción de despacho de abogados tradicional que comparte la sociedad implementando la práctica colaborativa y la negociación del modelo Harvard a sus servicios consistentes en la resolución de conflictos de pareja.

*Séptima.* - Con el fin de caracterizar el servicio de colAbogadas nos hemos apoyado en aquellos módulos del modelo CANVAS (propuesta de valor, actividades clave, recursos clave y segmento de clientes) que nos ayudan a poder de relieve los aspectos propios y definitorios del servicio colaborativo.

*Octava.* - El servicio se caracteriza por estar personalizado y adaptarse a las necesidades de cada cliente. La práctica colaborativa debe regirse necesariamente por los principios básicos establecidos por la IACP (voluntariedad, buena fe, confidencialidad, inhabilitación judicial posterior para los profesionales, equidad).

*Novena.* - En el proceso colaborativo las partes deben estar necesariamente representadas por sus abogadas, a diferencia de lo que ocurre en otros MASC, y adicionalmente, si se precisa, de terceros expertos. Bajo este esquema, a pesar de que estén asesoradas y acompañadas, van a ser dueñas y protagonistas de su proceso, y podrán incidir sobre todos los aspectos que consideren que deben ser tratados y reflejados posteriormente en el acuerdo.

*Décima.* - El segmento de clientes al que se va a dirigir el modelo de negocio en cuestión ha quedado limitado al ámbito geográfico de Vizcaya, por ser un territorio que ha acogido y está respaldando esta práctica, y limitado por el pequeño tamaño inicial del despacho. Dentro de este ámbito geográfico, se refiere a parejas que quieran formalizar su ruptura y tengan una voluntad de acuerdo, así como que estén en sintonía con los objetivos y filosofía de los ADR. En línea con esta última cuestión se recomienda que los clientes cuenten con una formación profesional media-alta. Por otro lado, la media de edad de nuestro segmento de clientes se sitúa entre 45-55 años, por ser la media de edad con la que se suelen divorciar las parejas en Euskadi. Asimismo, el hecho de que el proceso esté diseñado a medida para cada pareja, busca un público que no considere el precio como única variable a la hora de elegir este servicio, por lo que se fija nuestro segmento en parejas con ingresos superior a la media de Vizcaya.

*Undécima.* - Se manifiestan posibles líneas o segmentos de mercado a los que colAbogadas podría dirigirse en un futuro partiendo de la justificación de que en todo este abanico de posibilidades las relaciones personales tienen una importancia capital en el conflicto, pues es ahí donde cobran mayor sentido y tienen mejor encaje los MASC.

*Duodécima.* - De cara a un futuro profesional se pretende seguir desarrollando el resto de módulos (canales, relaciones con los clientes, socios clave, estructura de ingresos y gastos) que están más orientados a la puesta en funcionamiento del despacho. Este último objetivo responde a un interés particular y profesional de adentrarme de lleno en el mundo de los MASC, donde, como se ha manifestado, he comenzado a formarme.

Luego, el presente modelo de negocio ha puesto de relieve otra visión y filosofía acerca de cómo debiera ejercerse la abogacía, cada vez más compartida, a la que me adhiero y, por tanto, me gustaría seguir aportando mi granito de arena.

Los conflictos son inherentes al ser humano, están y van a seguir estando, pero podemos elegir cómo afrontarlos e incluso ver en ellos una oportunidad.

## X. REFERENCIAS

- Alzate, R. (2013). *Teoría del conflicto*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Ballesteros Temprano, A. (2017). *El derecho colaborativo: una forma más humana para la solución de controversias*. Universidad de Oviedo.
- Blank, S., y Dorf, B. (2012). *The startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company* (1st ed.). California: KyS Ranch Publishers.
- Bolaños, I. (1998). Conflicto familiar y ruptura matrimonial: aspectos psicolegales . *Psicología Jurídica de la familia* , 43-77.
- Brandoni, F. (2005). Apuntes sobre los conflictos y la mediación. En P. Aréchaga, F. B., y M. R., *La trama de papel: sobre el proceso de mediación, los conflictos y la mediación penal* (1ª ed., págs. 25-35). Buenos Aires, Argentina: Galerna.
- Briceño, L. (2019 - 2020). Método Harvard de negociación como eje transversal en la estrategia gerencial. *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 17(1), 41-63.
- Bueno Ochoa, L. (mayo-agosto de 2015). Cruce y descruce de miradas al Derecho Colaborativo. *ICADE: Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*(95), 107-121.
- Bustelo, D. (2009). *La mediación. Claves para su comprensión y práctica*. Madrid, España : Harapress, Tritoma, Chandra Ediciones .
- Casas Baamonde, M. E., y Valdés Dal-Ré, F. (1994). Tutela judicial, competencia de la jurisdicción social y acceso al proceso de trabajo. En *Derecho privado y Constitución* (págs. 11-70). España : Centro de Estudios Políticos y Constitucionales .
- Comisión Europea para la Eficacia de la Justicia. (2020). *Informe CEPEJ 2020 (datos 2018)*. - *País perfiles (Parte 2)*.
- Cortez-Monroy, F., y Solar, M. O. (2006). Mediación familiar y conflicto: aspectos conceptuales. *Revista Trabajo Social* , 73-82.
- Defensor del Pueblo. (2019). *Retrasos en la Administración de la Justicia* . Madrid .
- Deutsch, M. (1973). *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*. New Haven and London: Yale University Press.

- Díaz Gude, A. (2020). Mecanismos Colaborativos: nuevos paradigmas y rol del Juez. En A. Díaz Gude, I. X. González Ramírez, y M. S. Lagos Ochoa, *mecanismos alternativos de solución de conflictos* (págs. 4-17). Santiago de Chile: Academia Judicial.
- Domínguez Bilbao, R., y García Dauder, S. (2003). *Introducción a la teoría del conflicto en las organizaciones*. Madrid : Universidad Rey Juan Carlos .
- Esteve, P. (2016). Abogado colaborativo: una nueva forma de resolución de conflictos. *Revista Jurídica de Catalunya*(1), 71-95.
- Fernández Bayas, T., Onofre Zapata, R. F., Lozano Chaguay, L. A., y Caicedo Lores, J. (2019). El modelo de negocio: metodología canvas como innovación estratégica para el diseño de proyectos empresariales. *Revista Ciencia e Investigación* , 4(Extra 1 ), 87-99.
- Ferreria Herrena, D. C. (2015). El modelo CANVAS en la formulación de proyectos. *Cooperativismo y Desarrollo*, 23(107), 118-142.
- Fisher, R., y Ury, W. (1991). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving in* (2ª edición ed.). Penguin Books.
- García Villaluenga, L., y Vázquez de Castro, E. (2014). El Derecho Colaborativo: nuevas oportunidades para la abogacía y para la Justicia Social. En *Anuario de mediación y solución de conflictos 2014* (págs. 17-23). Madrid: Reus.
- García Villaluenga, L., Bolaños Catujo, I., Hierro Requena, M., Garrigós Tembleque, S., Del Hoyo Alonso-Martinez, P., Dorado Barbé, A., y Merino Ortiz, C. (2010). *La familia y llega a acuerdos: dialoga la mediación familiar*. (C. d. Dirección General de Familia, Ed.) Madrid: El Instituto Complutense de Mediación y Gestión de conflictos.
- Gisbert Promata, M. (2016). Los avances en la implantación de la mediación como sistema de resolución de conflictos: Estados Unidos, Unión Europea y España. *Revista de la Facultad de Derecho*(98), 15-45.
- Gorjón Gomez, F., y Sánchez Vázquez, R. (2011). Los MASC como instrumentos de paz. En M. Gonzalo Quiroga, F. Gorjón Gomez, y A. Sánchez García, *Métodos alternos de solución de conflicto. Herramientas de paz y modernización de la justicia*. (págs. 29-40). Madrid : Dykinson: Universidad Rey Juan Carlos .
- Goyat, S. (2011). The basis of market segmentation: a critical review of literature. *European Journal of Business and Management*, 3(9), 45-54.
- Herrera, M.-T. (2015). La regulación de la ruptura del matrimonio y de las parejas de hecho. *InDret: revista para el análisis del Derecho*, 1-38.

- Hupsot. (s.f.). *Guía de buyer personas para principantes*. Obtenido de <https://www.hubspot.es/make-my-persona>
- International Academy of Collaborative Professionals. (s.f.). *IACP: collaborative practice*. Obtenido de <https://www.collaborativepractice.com/sites/default/files/What%20Makes%20Collaborative%20Practice%20Unique.pdf>
- Justicia, ¿Qué son los MASC? Anteproyecto de Ley de Medidas de Eficiencia Procesal del Servicio Público de. (2021). *Mediandoconflictos.es*. Obtenido de <https://www.mediandoconflictos.es/que-son-los-masc-y-medidas-de-eficiencia-procesal/>
- Kenneth, T. W., y Kilmann, R. H. (2014). *Instrumento de modos de conflicto de Thomas-Kilmann*. Houston: CPP.
- Kotler, P. (Diciembre de 1994). Reconceptualizing marketing: an interview with Philip Kotler. *European Management Journal*, 12 (4), 353-361.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia*. Evanston, Illinois: ESAN.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2007). *Marketing. Versión para Latinoamérica*. México , México : Pearson.
- Kotler, P., y Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing* . México : Pearson.
- Kotler, P., Armstrong, G., López, Y. M., Madariaga, J. G., y Zamora, J. F. (2008). *Principios de Marketing*. Madrid : Pearson .
- Lauroba Lacasa, M. E. (2018). Instrumentos para una gestión constructiva de los conflictos familiares mediación, derecho colaborativo, arbitraje ¿y...? *Indret: Revista para el Análisis del Derecho*(4).
- Lederach, J. P. (2014). *The Little Book Conflict Transformation*. New York: Good Books.
- Ledesma Narváez, M. (2014). *Jurisdicción y arbitraje* (3ª edición ed.). Lima, Perú: Fondo Editorial .
- Lewicki, R. J., Litterer, J. A., Minton, J. W., y Saunders, D. M. (1994). *Negotiation* (2ª ed.). Irwin professional publishing.
- Macho Gómez, C. (2013). Los ADR «alternative dispute resolution» en el comercio internacional. *Cuadernos de Derecho Transnacional*, 5(2), 398-427.
- Martín Diz, F. (2014). Del derecho a la tutela judicial efectiva hacia el derecho a una tutela efectiva de la justicia. *Revista europea de derechos fundamentales*(23), 161-176.

- Monzón Perdomo, M. E. (2014). La familia como espacio de conflicto: los juicios por disenso matrimonial en Tenerife a fines del antiguo régimen. *Anuario de Estudios Atlánticos*(60), 413-450.
- Moore, C. (1994). *Negociación y Mediación*. Gernika-Lumo: Gernika Gogoratuz .
- Osterwalder, A., y Yves, P. (2011). *Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., y Smith, A. (2014). *Diseñando la propuesta de valor* (9ª ed.). Deusto.
- Paramio Junquera, N. (2018). Derecho colaborativo: de la teoría a la práctica. *Jado: boletín de la Academia Vasca de Derecho = Zuzenbidearen Euskal Akademiaren aldizkaria*(28), 455-504.
- París Albert, S. (2005). *La Transformación de los Conflictos desde la Filosofía para la Paz*. . Castellón de la Plana: Universidad Jaume I de Castellón de la Plana.
- Parra-Sepúlveda, D. (2012). La negociación cooperativa: una aproximación al Modelo Harvard de negociación. *Revista chilena de derecho y ciencia política*, 3(2), 253-271.
- Peiteado Mariscal, P. (2018). Consideraciones sobre la relación entre el derecho a la tutela judicial efectiva y la mediación obligatoria. *Estudios de Deusto*, 66(2), 283-322.
- Pérez González, Á. (15 de enero de 2021). Sector Legal 2021: nuevas dinámicas y conceptos. *Cinco Días. El País*.
- Porter, M. (1984). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. *The Free Press* .
- Prats Albentosa, L. (14 de Enero de 2016). Prevención y gestión de los conflictos en la construcción de infraestructuras: Mediación, contract management y Dispute Boards. *LawyTrends. Best Lawyers, more Justice*. .
- Professionals, I. A. (s.f.). *Collaborative Practice* . Obtenido de <https://www.collaborativepractice.com/about-iacp>
- Rodríguez, A. M. (2012). Los conflictos. En C. S. Nacional, y M. d. Técnica. (Ed.), *Valores y conflictos: las claves culturales en el conflicto del siglo XXI* (págs. 17-39). Madrid: Boletín Oficial del Estado.
- Ruiz, E. (2021). *¿Qué son los MASC? Anteproyecto de Ley de Medidas de Eficiencia Procesal del Servicio Público de Justicia*. Obtenido de [Mediandoconflictos.es](http://mediandoconflictos.es):



<https://www.mediandoconflictos.es/que-son-los-masc-y-medidas-de-eficiencia-procesal/>

- Saavedra Gutiérrez, M. (2019). Comentarios al Anteproyecto de Ley de Impulso a la mediación. *Indret: Revista para el Análisis del Derecho*(3).
- San Cristóbal Reales, S. (2013). Sistemas alternativos de resolución de conflictos negociación, conciliación, mediación, arbitraje, en el ámbito civil y mercantil. *Anuario jurídico y económico escurialense*(46), 39-62.
- Sarabia, F. (1995). Model for market segments evaluation and selection. *European Journal of Marketing*, 4(30), 58-74.
- Servicio de Mediación Familiar del Departamento de Empleo y Políticas del Gobierno Vasco . (2019). *Memoria Anual*.
- Singer, J. B. (2009). Dispute resolution and the postdivorce family: implications of a paradigm shift. *Family Court Review*, 47(3), 363-370.
- Sotelo Muñoz, H. (2012). La nueva normativa de mediación y la oportunidad de impulsar una práctica colaborativa del Derecho. *El notario del siglo XIX: revista del Colegio Notarial de Madrid*(43).
- Sukunza, S. (22 de 07 de 2020). Derecho Colaborativo. (R. Euskadi, Entrevistador)
- Touzard, H. (1981). *La mediación y la solución de conflictos* . Barcelona: Herder.
- Vázquez Gómez-Escalonilla, L. (2016). Consideraciones generales sobre los MASC en Derecho Español. *Riedpa: Revista Internacional de Estudios de Derecho Procesal y Arbitraje*(1), 73.
- Vinyamata, E. (2003). *Conflictología: curso de resolución de conflictos* (5ª edición ed.). Barcelona: Ariel.
- Wedel, M., y Kamakura, W. A. (2003). *Market segmentation: conceptual and methodological foundations* (2ª edición ed.). Kluwer Academic Publisher .
- Weinstein, A., y Herbert, B. (2017). Rethinking Business Segmentation: A Conceptual Model and Strategic Insights. *Journal of Strategic Marketing*.
- Winkler, S. (2021). Las parejas de hecho: entre soluciones nacionales y tendencias europeas. *Revista Internacional de Doctrina y Jurisprudencia*, 25, 209-228.

