



LMBD LATAM

Facts & Figures 2026

El retrato de una transformación

Estudio Regional de Business Development & Marketing Legal

Primer Trimestre 2026 | +50 firmas participantes

México · Perú · Chile · Colombia · Ecuador · Argentina · Centroamérica · Bolivia

+50

Firmas
participantes

9+

Países
de LATAM

27

Preguntas
respondidas

Q1

Primer trimestre
2026

*"Lo que encontramos no solo son cifras,
sino el retrato de una profesión en transformación.
Con logros reales, pero también con hallazgos
que merecen ser nombrados en voz alta."*

"De hecho, encontramos hallazgos que definen el momento que vive BD y Marketing en LATAM hoy."

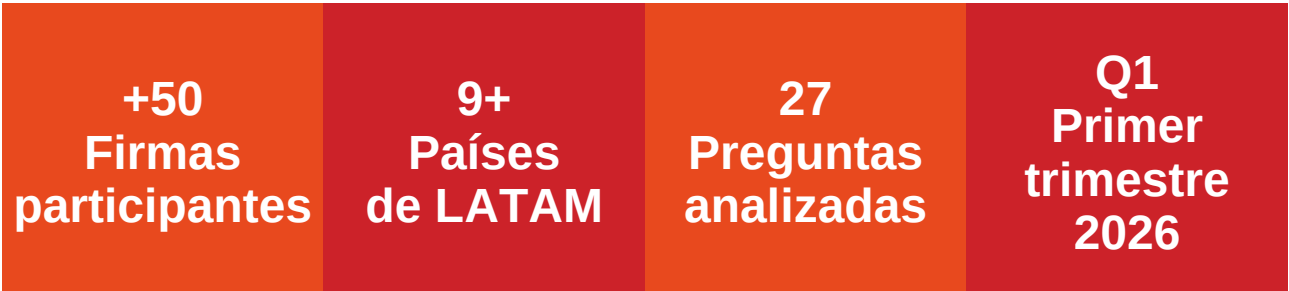
Introducción

Desde LMBD LATAM realizamos una encuesta que fue completada por más de 50 firmas en todo LATAM con el fin de conocer la realidad y las tendencias del desarrollo de negocios y marketing en la región. ¿Cómo están estructurados los departamentos? ¿Cuánto se está invirtiendo? ¿Hacia dónde vamos? ¿En qué se están enfocando los esfuerzos? De acá podemos rápidamente ver una radiografía del marketing jurídico que nos sirva de base para explorar oportunidades, analizar las debilidades y los dolores de crecimiento que compartimos como latinoamericanos para generar negocios.

Durante el primer trimestre de 2026, consultamos a socios, managing partners y líderes de marketing y desarrollo de negocios en varios países de América Latina: **México, Perú, Chile, Colombia, Ecuador, Centroamérica, Bolivia, Argentina y más.**

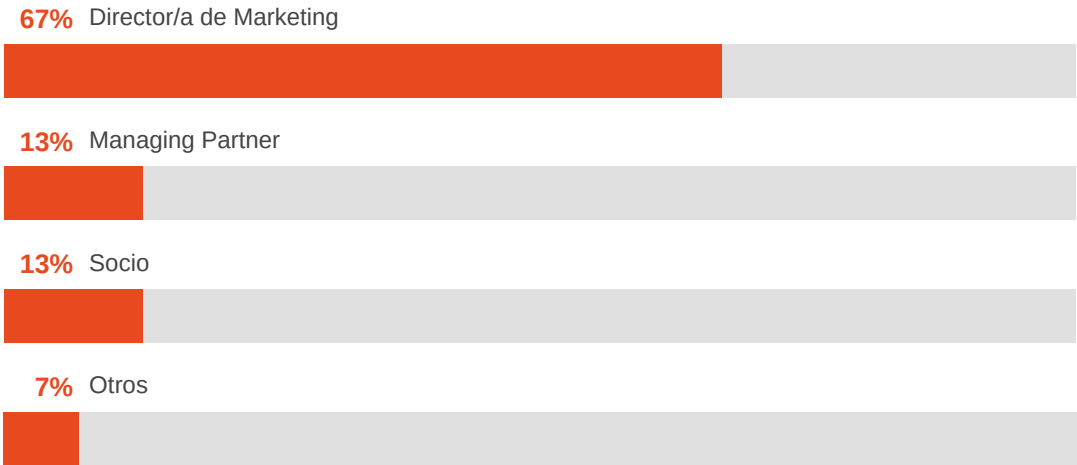
"Lo que encontramos no solo son cifras, sino el retrato de una profesión en transformación. Con logros reales, pero también con hallazgos que merecen ser nombrados en voz alta."

"De hecho, encontramos algunos hallazgos que los vemos como oportunidades estratégicas que creemos definen el momento que vive BD y Marketing en LATAM hoy."



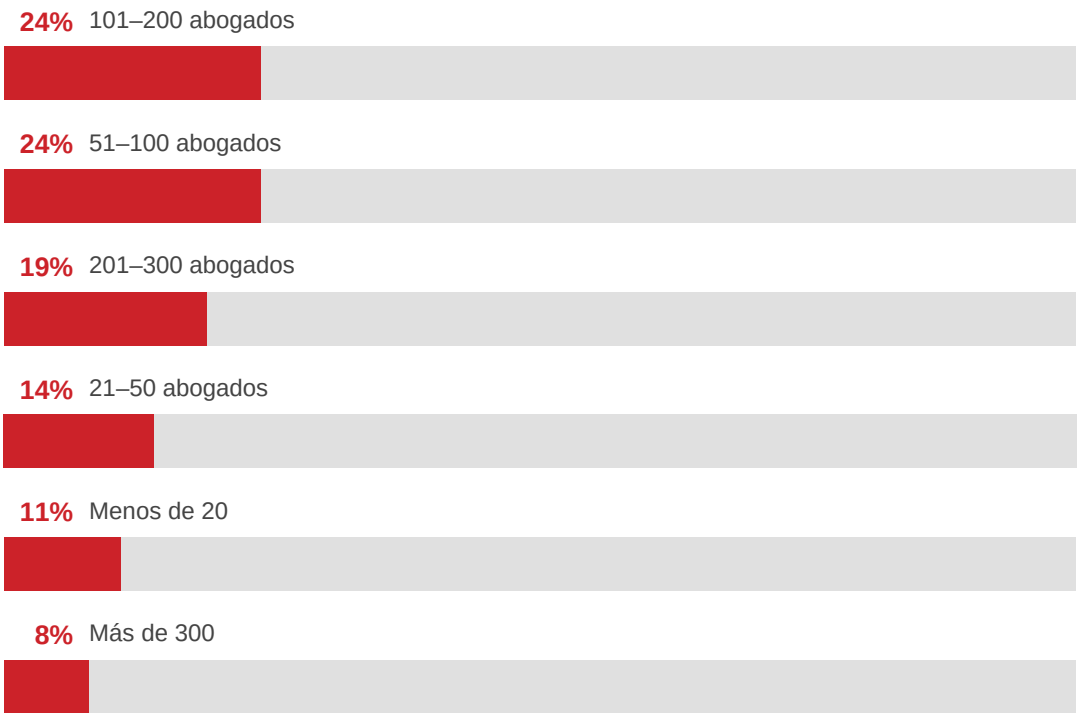
1 Perfil de los Encuestados

P1. ¿Cuál es su cargo dentro de la firma?



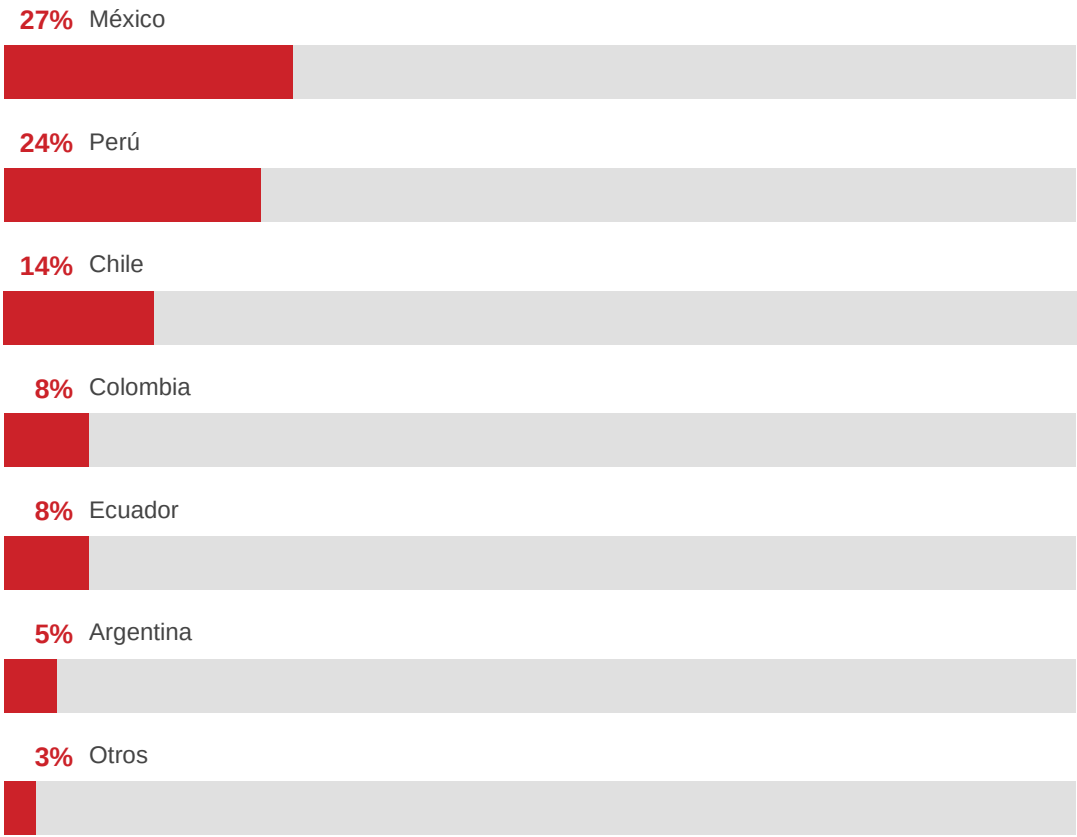
→ La mayoría de respuestas provienen del liderazgo directo del área de Marketing y BD, lo que fortalece la validez técnica del estudio. Se contó con un 26% de participación de Socios.

P2. Tamaño aproximado de la firma (número de abogados)



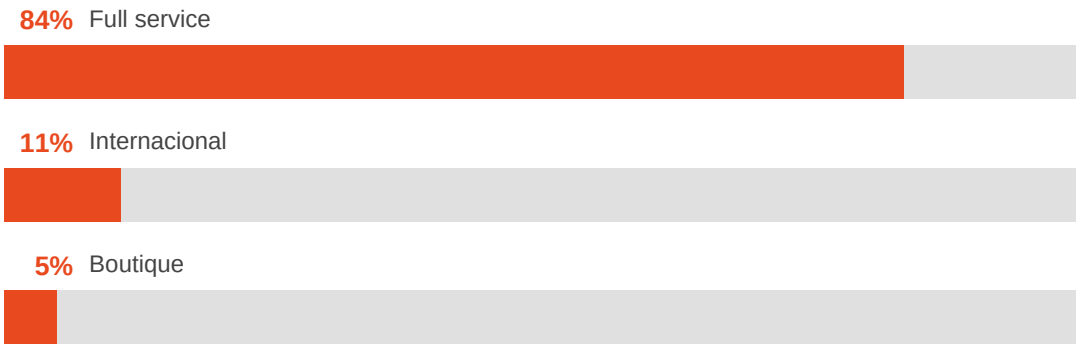
→ La muestra representa principalmente firmas medianas y upper mid-size, que son las que están en proceso activo de profesionalización de BD en LATAM.

P3. País principal de operación



→ Diversidad regional con fuerte representación de México y Perú, permitiendo hablar de tendencias latinoamericanas amplias.

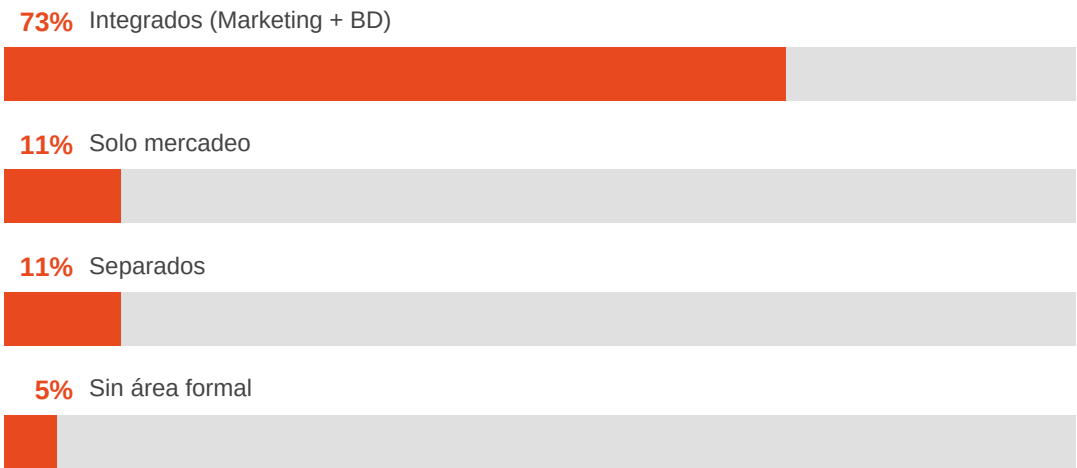
P4. Tipo de firma



→ El modelo full-service domina en la región, lo que implica mayor complejidad estructural y necesidad de coordinación transversal en BD.

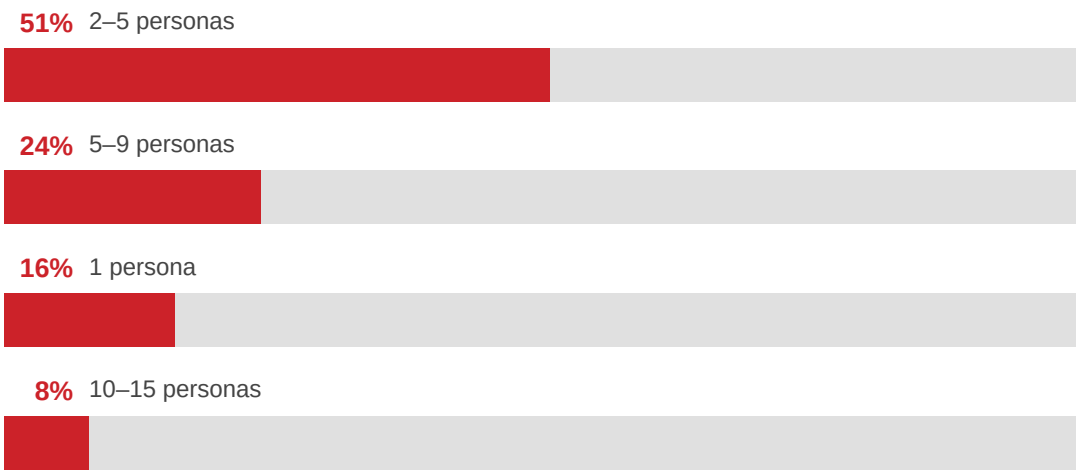
2 Estructura del Área

P5. ¿Cómo está estructurada actualmente el área?



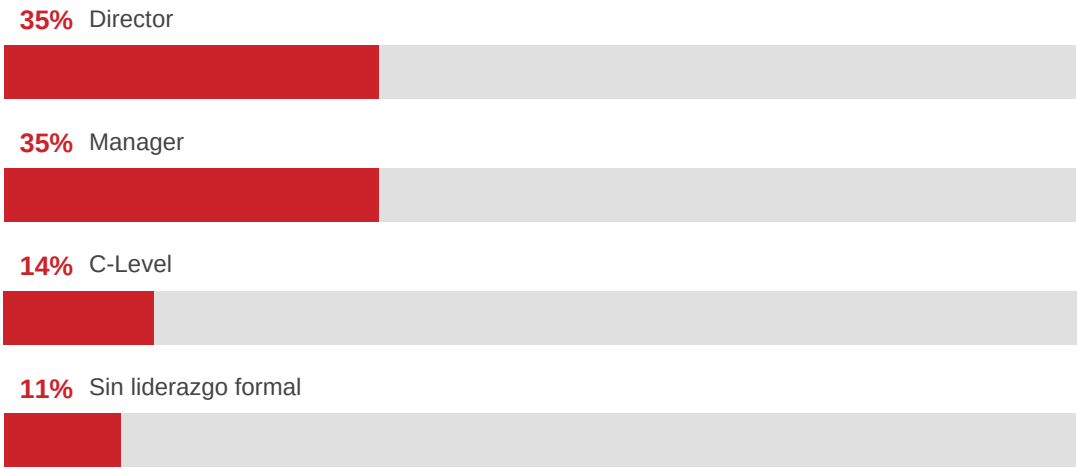
→ La integración es ya la norma. El debate no es si integrar, sino cómo sofisticar el modelo.

P6. Número de personas dedicadas a mercadeo y/o BD



→ La mayoría opera con equipos pequeños, lo que explica la alta carga operativa.

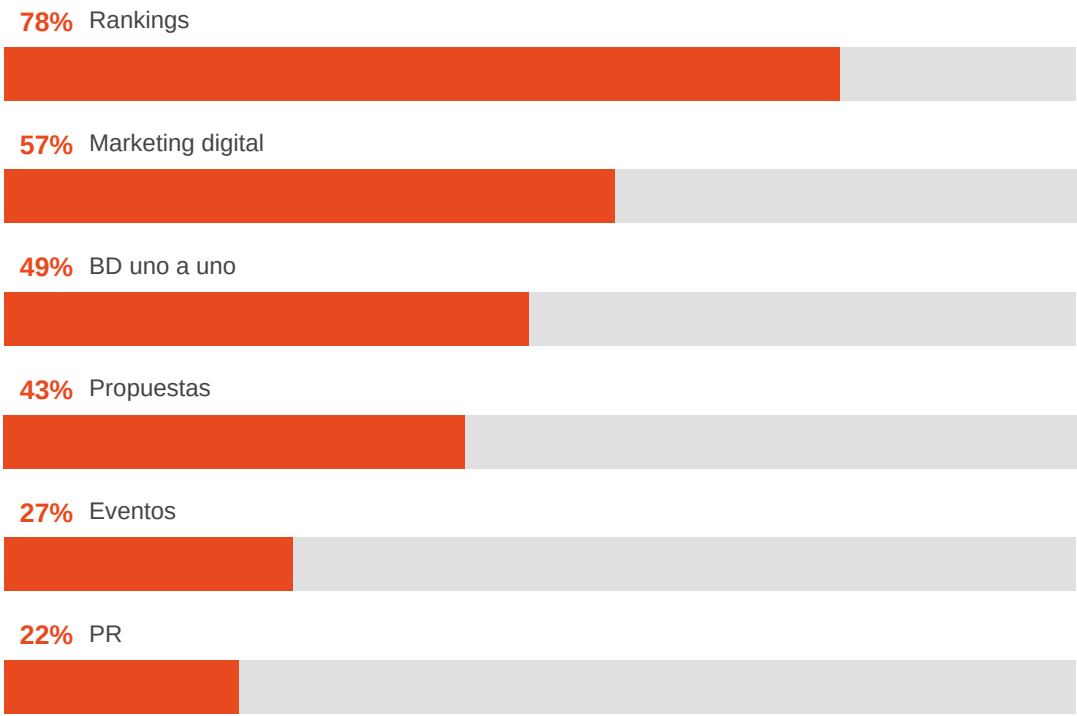
P7. Nivel de seniority del liderazgo del área



→ Aún hay limitada presencia de liderazgo C-Level real en BD en la región.

3 Operación y Gestión del Tiempo

P8. ¿En qué se concentra la mayor parte del tiempo del equipo? (hasta 3 opciones)



→ Rankings absorben la mayor parte del tiempo, generando tensión entre posicionamiento externo y desarrollo comercial estratégico.

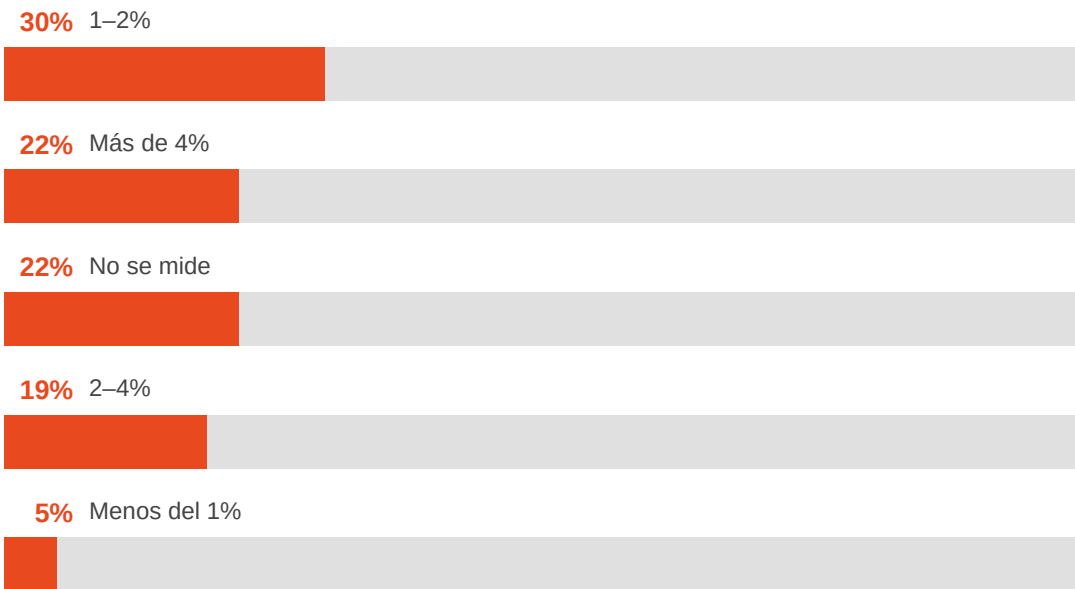
P9. En comparación con hace 2–3 años, la carga operativa del área es:



→ Existe consenso casi total: la carga operativa ha aumentado significativamente.

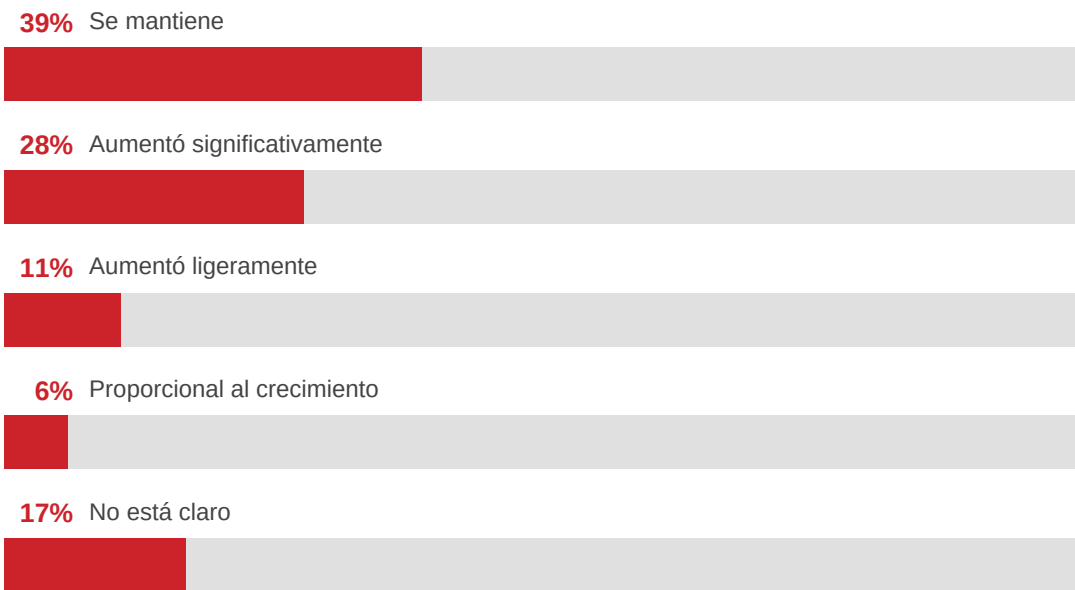
4 Presupuesto e Inversión

P10. % de facturación anual destinada a mercadeo y BD



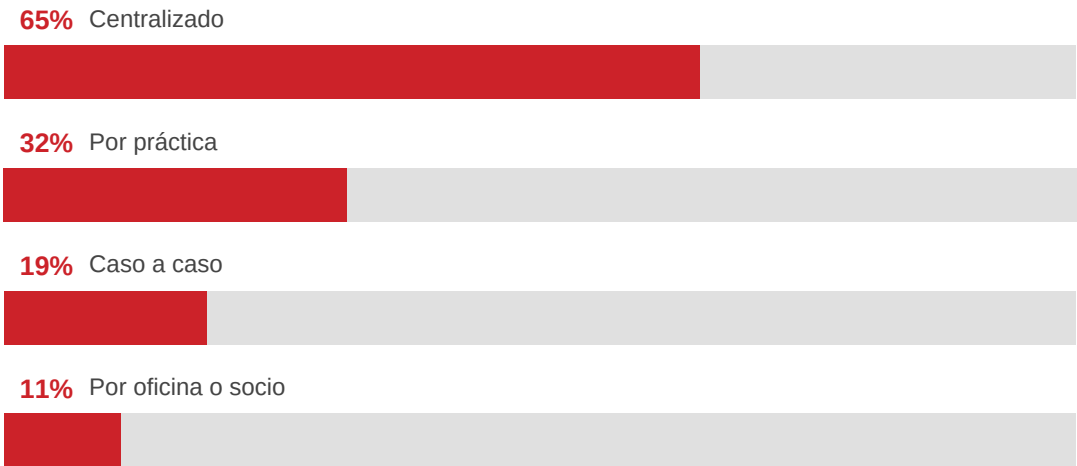
→ Existe dispersión en inversión y falta de medición estandarizada en varias firmas.

P11. ¿En qué porcentaje aumentó o disminuyó el presupuesto?



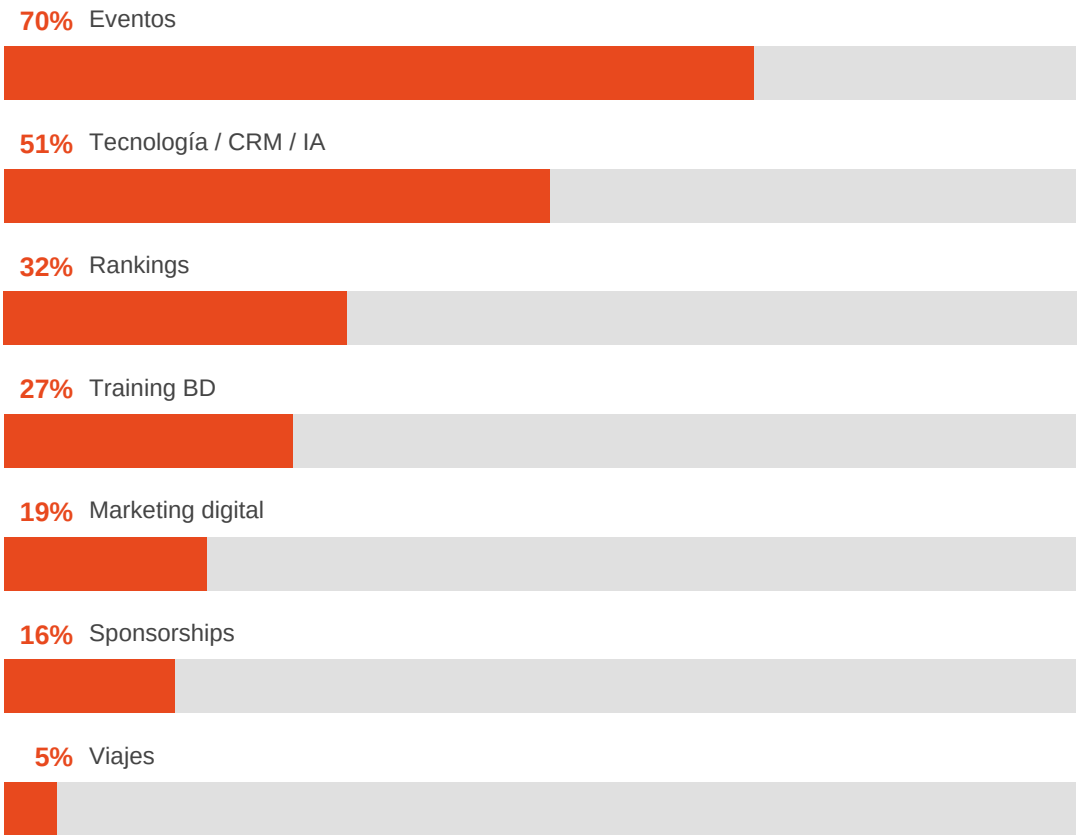
→ No hay evidencia de recortes generalizados. BD no está perdiendo prioridad, aunque tampoco se observa un salto estructural masivo en inversión.

P12. El presupuesto de mercadeo es:



→ Predomina la centralización presupuestaria. La coexistencia de modelos híbridos puede generar tensiones en alineación estratégica.

P13. ¿En qué rubros planean invertir más en 2026? (máximo 3 opciones)

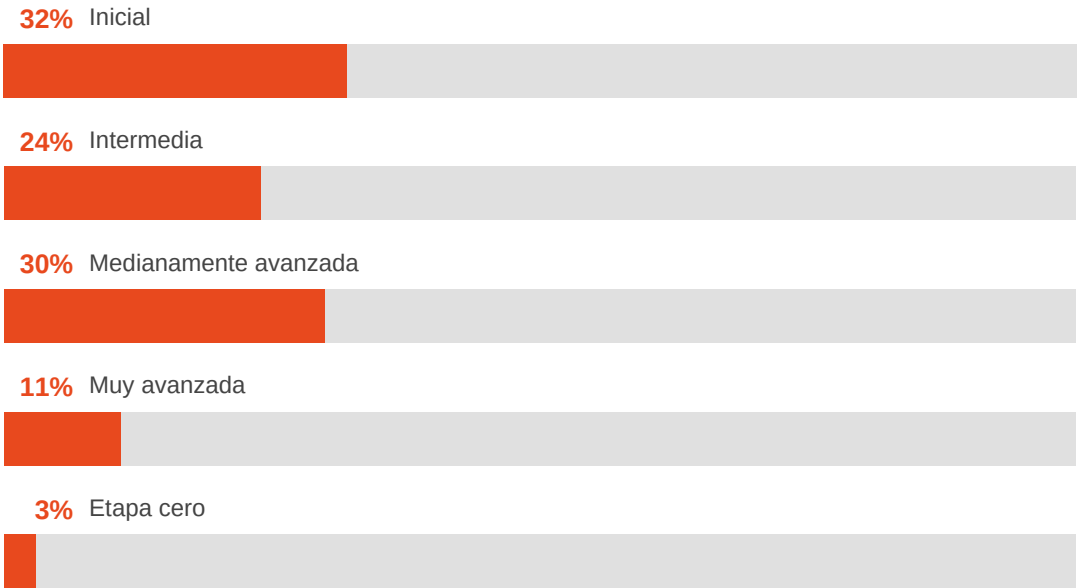


→ El modelo relacional sigue fuerte (eventos), pero tecnología ya compite como segunda prioridad. La región no está reemplazando el modelo tradicional; lo está complementando.

5

Tecnología, IA y Medición

P14. Nivel de madurez tecnológica para marketing y BD



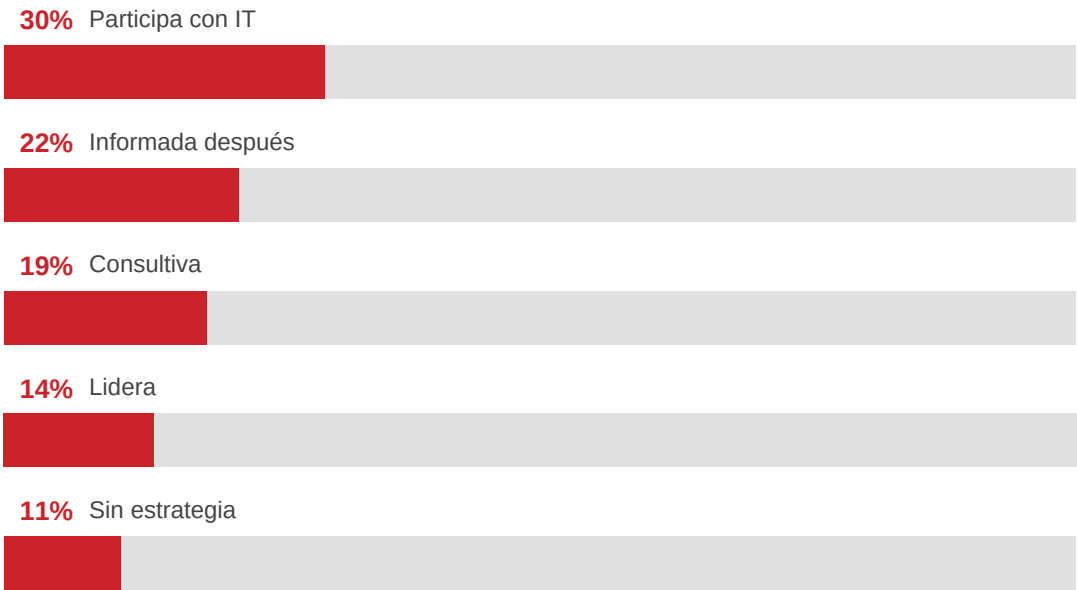
→ La mayoría de la región se encuentra en una etapa intermedia o inicial de madurez tecnológica. Adopción sí, sofisticación plena aún no.

P15. ¿El área cuenta con KPIs definidos?



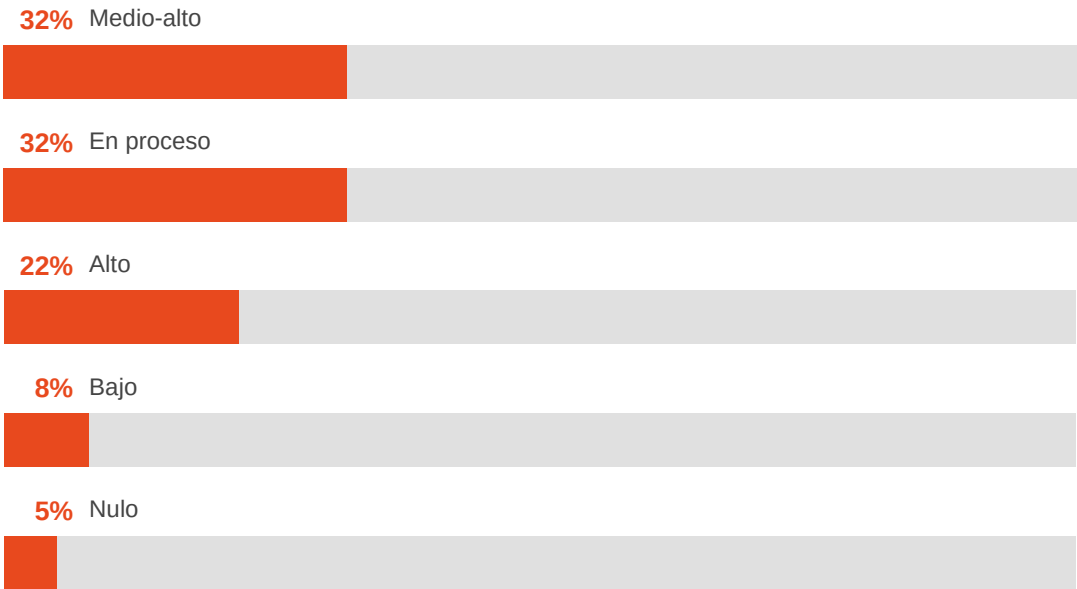
→ La mayoría tiene KPIs, pero aún hay brecha relevante en formalización.

P20. ¿Qué tan involucrada está el área en la estrategia de IA?



→ El área rara vez lidera la agenda de IA; en muchos casos es secundaria. Una oportunidad estratégica clara.

P21. Nivel de adopción de IA en la firma

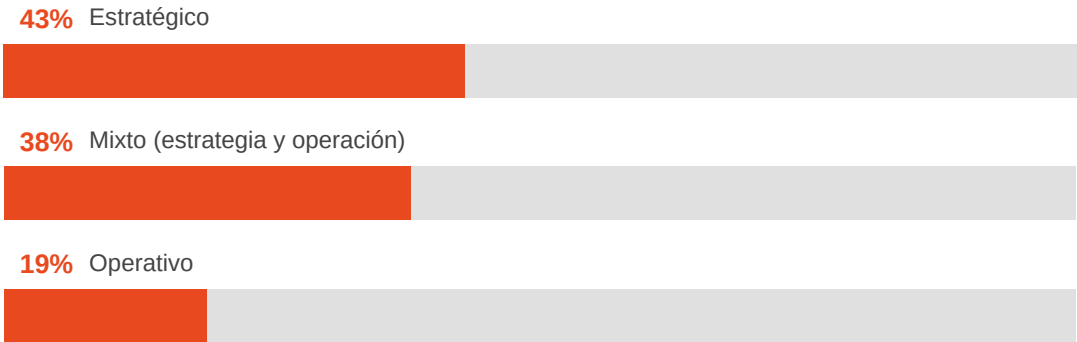


→ La IA avanza rápidamente en la región. El 86% ya está en algún nivel de adopción.

6

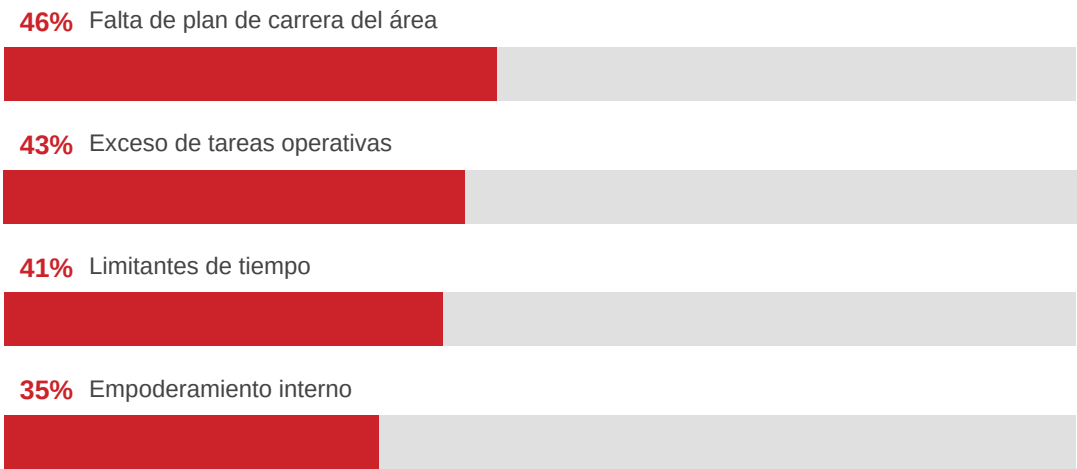
Estrategia y Gobernanza

P16. El rol del área es percibido como:



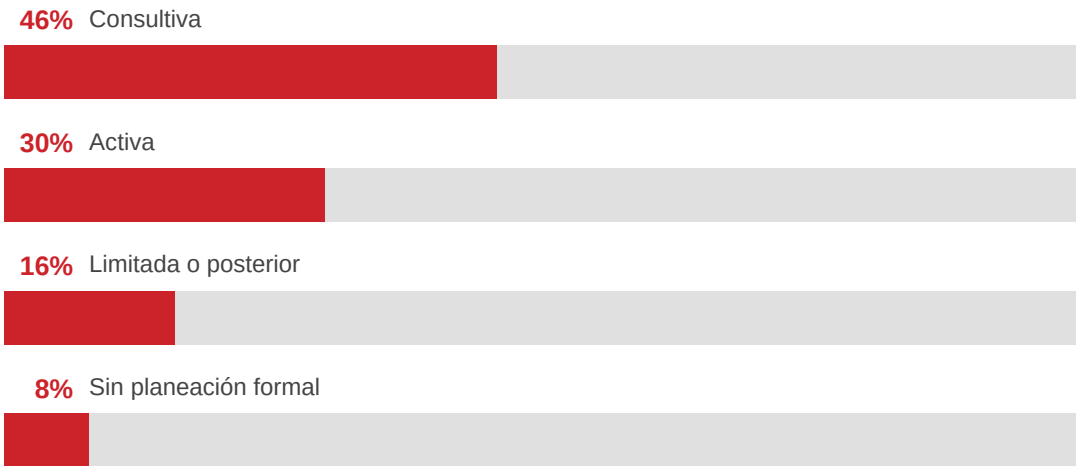
→ El área aún vive en una identidad híbrida entre estrategia y operación.

P17. Principales retos del área (calificados como alto reto, posiciones 1–2)



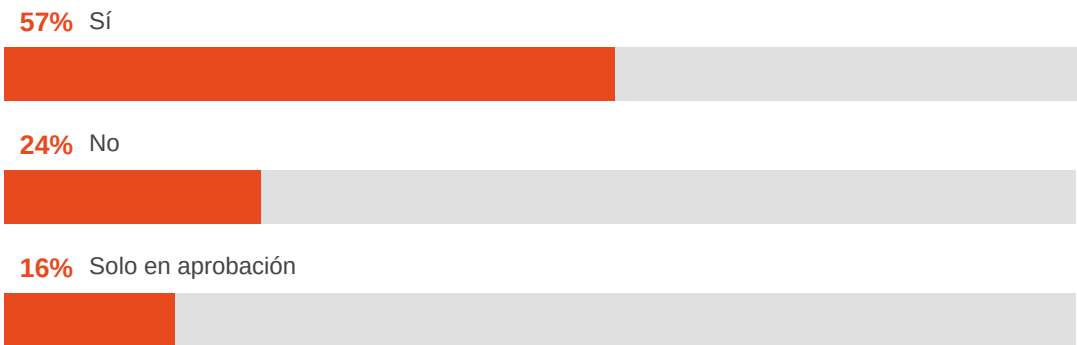
→ Los principales retos no son técnicos. Son estructurales y organizacionales. La evolución del área exige rediseño interno más que nuevas herramientas.

P18. ¿Qué tan involucrado está el responsable en la planeación estratégica anual?



→ Solo un tercio participa realmente desde la definición estratégica.

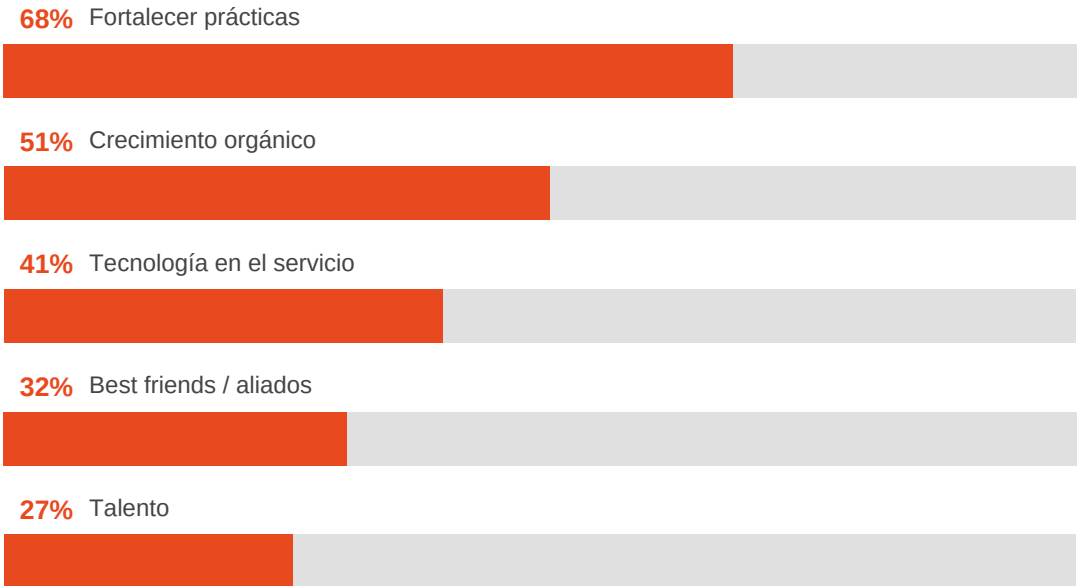
P19. ¿El líder de BD participa en reuniones de socios y presupuesto?



→ Cerca del 40% no tiene acceso pleno o solo participa parcialmente. El tema de gobernanza y acceso temprano a la estrategia sigue siendo crítico.

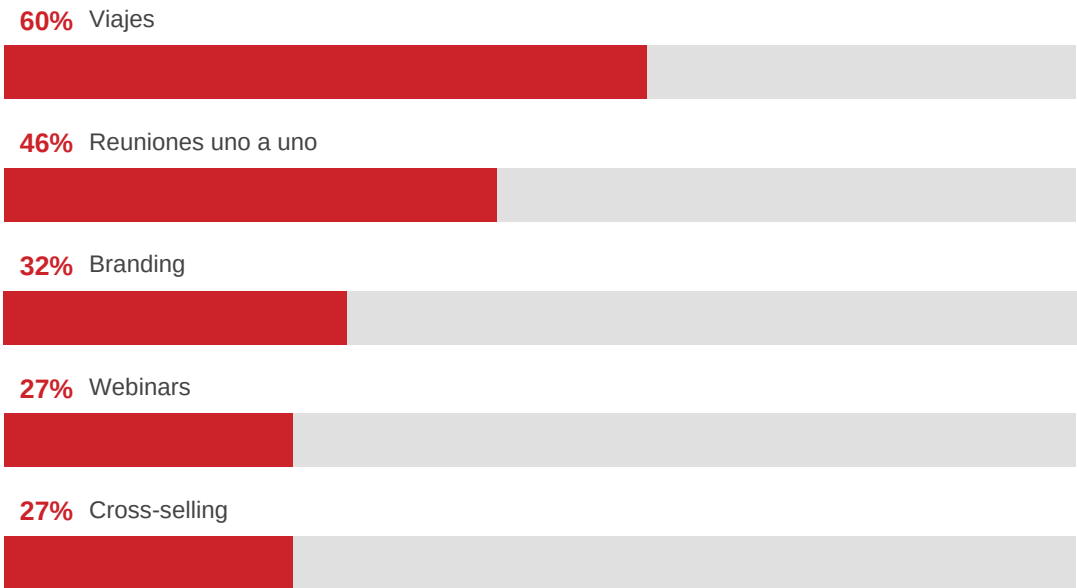
7 Prioridades y Acciones de BD

P22. Principales prioridades estratégicas 2026 (hasta 3 opciones)



→ El crecimiento orgánico domina la agenda estratégica 2026.

P23. Acciones más efectivas de BD (hasta 3 opciones)

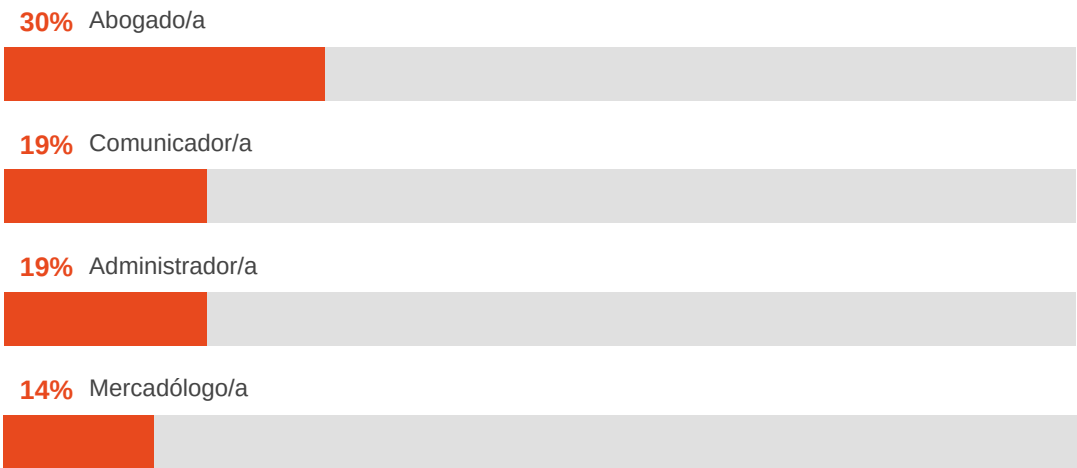


→ LATAM sigue siendo profundamente relacional. La cercanía personal sigue siendo el motor principal de generación de oportunidades.

8

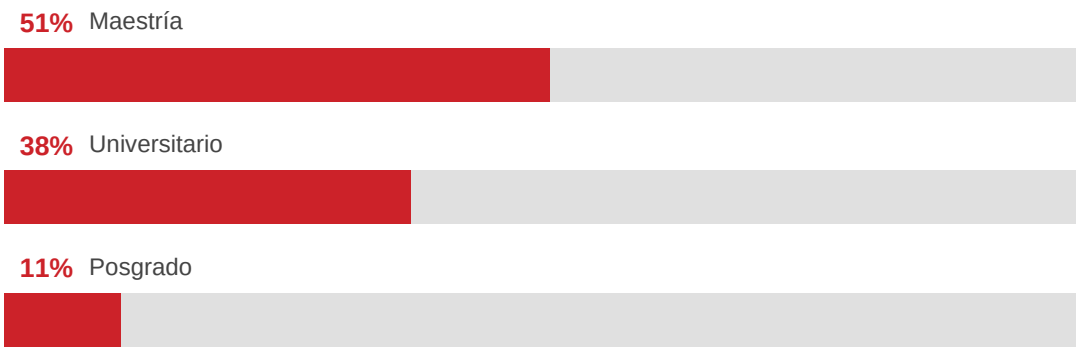
Perfil del Líder de BD & Marketing

P24. Formación profesional del líder del área



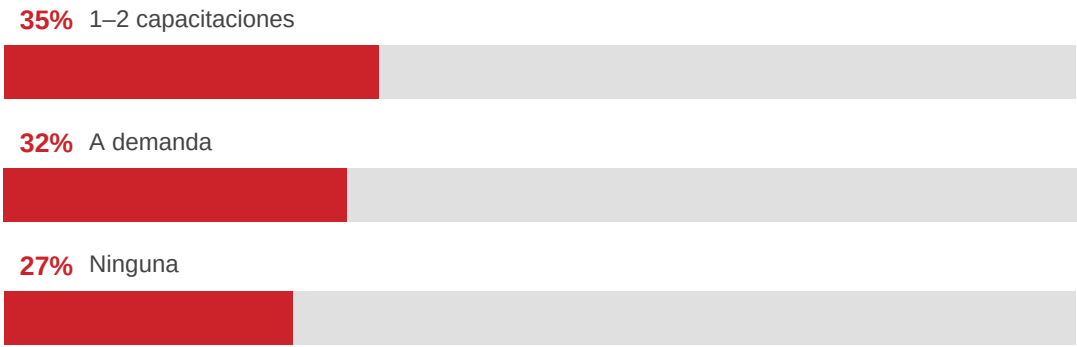
→ El perfil del líder es híbrido; no existe un único modelo dominante.

P26. Nivel académico más alto alcanzado



→ El liderazgo del área está altamente calificado académicamente.

P27. Capacitaciones aprobadas al año



→ La formación continua aún es limitada o reactiva en muchas firmas.

9 Seis Áreas de Oportunidad de Mejora

Los datos de la encuesta revelan seis áreas de oportunidad que definen el momento que vive el Business Development en LATAM hoy:

1

Más carga, misma estructura

84% dice que la carga operativa es mucho mayor. 51% tiene equipos de solo 2–5 personas. Solo 14% tiene C-Level real. El área está haciendo más que nunca, pero no necesariamente con mayor ámbito de decisión, compensación o seniority.

2

Estrategia en el discurso, no siempre en la práctica

43% dice que el rol es estratégico, pero solo 30% participa activamente en la planeación estratégica. 22% es informada después en temas de IA. 35% no tiene KPIs formales. El discurso ya cambió. La práctica todavía no completamente.

3

Región profundamente relacional

60% dice que viajes y relacionamiento son lo más efectivo. 46% reuniones uno a uno. Solo 16% usa contenido como herramienta principal. El crecimiento en LATAM sigue siendo profundamente humano.

4

IA avanza más rápido que la madurez del área

86% ya está en proceso o nivel medio-alto de IA. Solo 14% lidera la implementación. 22% es solo informada. La transformación tecnológica no está siendo liderada por BD, aunque debería tener voz estratégica.

5

Inversión sí, pero sin estandarización

22% no mide el % de inversión. 70% invertirá en eventos. 51% en tecnología. 27% en training. Hay intención de invertir, pero no necesariamente alineación estratégica entre inversión y KPIs.

6

Profesionalización real del liderazgo

51% tiene maestría. 30% abogados, 19% comunicadores, 19% administradores. El liderazgo ya no es táctico. Es híbrido, formado y estratégico. Las personas están listas. Las estructuras están evolucionando.



Conclusiones

Más expectativas que empoderamiento: el momento del Business Development en las firmas legales de América Latina

Más responsabilidades, pero no necesariamente más empoderamiento

Durante años, el marketing y el Business Development en las firmas de abogados latinoamericanas fueron percibidos principalmente como funciones de soporte. Los resultados de nuestra encuesta regional sugieren que el rol de estas áreas está atravesando una transformación significativa.

El 84% de los encuestados afirma que la carga de trabajo ha aumentado significativamente. Sin embargo, más de la mitad de las firmas opera con equipos de entre dos y cinco personas. Esta combinación genera una dinámica conocida: se espera que los equipos impulsen posicionamiento, desarrollo de clientes y estrategia comercial, pero muchas veces sin la estructura ni el margen de acción necesarios para hacerlo con agilidad.

Estrategia en el discurso, pero no siempre en la práctica

El 43% de los encuestados considera que el rol del área es estratégico, y otro 38% lo percibe como una función mixta. Sin embargo, solo el 30% participa activamente en la planeación estratégica anual. Muchas firmas se encuentran en una etapa intermedia de evolución organizacional: el valor estratégico del Business Development ya es reconocido, pero las estructuras de gobernanza aún están adaptándose a ese nuevo rol.

Un mercado profundamente relacional

El 60% identificó los viajes como una de las herramientas más efectivas, seguido por las reuniones uno a uno (46%). En América Latina, las relaciones profesionales se construyen sobre una base más personal, donde la cercanía, la confianza y la camaradería desempeñan un papel significativo. Este modelo probablemente seguirá siendo un componente central del desarrollo de negocios en la región, incluso a medida que se incorporen nuevas herramientas.

Rankings: una herramienta valiosa, pero que requiere estrategia

El 78% de los encuestados señala que los rankings consumen una parte significativa del tiempo del equipo. Ha crecido el número de directorios con niveles muy distintos de rigor metodológico. Parte de la estrategia de muchas firmas debería enfocarse en hacer estos procesos más eficientes, mediante el uso de herramientas tecnológicas y mejores metodologías internas que reduzcan el tiempo invertido.

Tecnología e inteligencia artificial: una transición inevitable

La IA, los sistemas CRM y las herramientas de automatización están redefiniendo la forma en que las firmas comprenden a sus clientes. La discusión ya no parece ser si adoptar estas herramientas, sino qué tan rápido hacerlo. Las firmas que demoren demasiado corren el riesgo de quedar rezagadas frente a

competidores que ya están utilizando datos y analítica para fortalecer su estrategia comercial.

Una función en plena transición

Los resultados del estudio sugieren que el Business Development en las firmas legales latinoamericanas se encuentra en un momento de transición. Las expectativas han crecido, las firmas continúan invirtiendo, y el rol de estos equipos comienza a consolidarse como parte del crecimiento estratégico. La pregunta ya no es si el Business Development será una función estratégica, sino qué tan rápido las estructuras organizacionales lograrán adaptarse a esa realidad. Las personas están listas. Las estructuras están evolucionando.

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a todos los Managing Partners, Directores de Marketing, líderes de Business Development y profesionales del sector legal que dedicaron su tiempo a responder esta encuesta. Su disposición a compartir la realidad de sus firmas y equipos es lo que hace posible construir una radiografía honesta y útil para toda la comunidad de LMBD LATAM. Este informe es de todos y para todos. Gracias por ser parte de esta conversación.

LMBD LATAM

Legal Marketing & Business Development

Este informe fue elaborado por LMBD LATAM a partir de los resultados del Estudio Regional de BD & Marketing Legal, Primer Trimestre 2026.

Los hallazgos fueron presentados en el Segundo Foro Latinoamericano de Marketing y Business Development celebrado en México el 4 de marzo de 2026.

Información Pública