

ENTREVISTAS C360:

Alejandra Gallardo Medina

Regional Compliance Manager
Flora Food Group



febrero, 2026

¿Quién es Alejandra?

Ejecutiva con una destacada trayectoria en compliance, ética corporativa y asesoría legal en América Latina, actualmente se desempeña como Regional Compliance Manager para LATAM en Flora Food Group. En este cargo liderar la implementación del sistema global de cumplimiento, la gestión de debida diligencia de terceros, investigaciones internas, monitoreo de riesgos legales y la capacitación transversal en cumplimiento para equipos regionales. Anteriormente, en ICON plc, fue responsable del desarrollo de programas de ética y cumplimiento, gestión de auditorías, reporting de métricas y coordinación de políticas a nivel LATAM. Alejandra ha ocupado puestos clave en empresas como Henkel, Colgate-Palmolive y Hella , combinando el conocimiento técnico legal con una sólida visión estratégica en cumplimiento, contratos comerciales, protección de datos, anticorrupción y derecho corporativo. Es licenciada en Derecho por el Tecnológico de Monterrey, con formación internacional en Harvard, Yale y la Universidad Panamericana, y cuenta con certificaciones en cumplimiento corporativo alineadas a estándares internacionales (ISO, OCDE, GAFI).



DISCLAIMER

Las opiniones expresadas en esta entrevista son exclusivamente personales y no reflejan necesariamente la postura, visión o políticas de las organizaciones en las que he trabajado anteriormente ni de la empresa con la que colaboro actualmente.

Cualquier afirmación debe entenderse en el contexto de una perspectiva individual y no como una declaración institucional.



Entrevista | Alejandra Gallardo



1. Desde tu experiencia liderando compliance a nivel LATAM, ¿Cuáles son los principales retos al aterrizar un sistema global de compliance en realidades locales tan distintas, y qué errores suelen cometer las organizaciones cuando subestiman este proceso?

Desde mi experiencia liderando compliance a nivel LATAM, uno de los principales retos al implementar un sistema global de cumplimiento es lograr que las estructuras globales comprendan realmente las necesidades y particularidades de las jurisdicciones locales.

En muchas ocasiones existe la percepción de que el marco global ya incorpora los estándares más altos y, por lo tanto, debería ser suficiente para todas las geografías. Sin embargo, en la práctica Latinoamérica presenta realidades regulatorias muy específicas y, en algunos casos, incluso más robustas en ciertos ámbitos debido a los riesgos históricos que han enfrentado los países de la región.

Un ejemplo claro es Colombia, donde los marcos de prevención de lavado de activos y las matrices de riesgo exigidas por las autoridades son particularmente sofisticados y requieren una adaptación específica de los programas globales. Este tipo de requisitos regulatorios locales muchas veces no se contemplan plenamente cuando se diseñan políticas desde una perspectiva centralizada.



Otro desafío importante es entender que cada jurisdicción se encuentra en distintos momentos de madurez regulatoria. Hay países que ya cuentan con marcos muy desarrollados, mientras que otros están en proceso de consolidarlos. Por ejemplo, en materia de protección de datos personales, algunos países de la región aún están fortaleciendo sus autoridades regulatorias o consolidando su marco institucional, mientras que otros se encuentran más alineados con estándares internacionales.

Por ello, el error más común que cometen las organizaciones es subestimar la necesidad de adaptar el programa global al contexto local. No se trata simplemente de traducir políticas o replicar procesos, sino de entender los riesgos específicos del país, su entorno regulatorio, su cultura empresarial y las expectativas de las autoridades.

Desde una perspectiva estratégica, el mayor riesgo es no comprender el momento legislativo y regulatorio del país, ni las posibles sanciones asociadas al incumplimiento. En muchos casos, el costo reputacional, legal y financiero de una sanción supera ampliamente el esfuerzo y los recursos necesarios para adaptar correctamente un programa de cumplimiento.

Por ello, un programa de compliance verdaderamente efectivo en LATAM debe encontrar un equilibrio entre la coherencia global y la adaptación local, permitiendo que los equipos regionales aporten su conocimiento del entorno regulatorio y de los riesgos propios de cada jurisdicción.



2. Desde tu experiencia gestionando debida diligencia y monitoreo de terceros, ¿Qué elementos consideras críticos para que la gestión de riesgos de terceros sea proporcional, dinámica y alineada al apetito de riesgo, y no un ejercicio meramente documental?

Al gestionar procesos de debida diligencia y monitoreo de terceros, uno de los elementos críticos para que la gestión de riesgos sea realmente proporcional y dinámica —y no un ejercicio meramente documental— es entender primero el contexto regulatorio y las fuentes de riesgo aplicables a cada jurisdicción.

En primer lugar, es fundamental identificar las listas de sanciones y fuentes de verificación relevantes, tanto internacionales como locales. Muchas organizaciones se enfocan únicamente en listas globales, pero en la práctica existen registros nacionales o sectoriales que pueden ser igual o más relevantes dependiendo de la naturaleza de la relación comercial.

En segundo lugar, es clave contar con herramientas tecnológicas adecuadas para realizar screening de manera confiable. Los sistemas deben permitir validar identidades con precisión y reducir falsos positivos derivados de homónimos, incorporando variables adicionales como fecha de nacimiento, nacionalidad, vínculos corporativos o estructuras societarias. Esto permite que el análisis sea realmente útil y no un proceso manual excesivamente operativo.



Un tercer elemento esencial es comprender quién está detrás de la contraparte. Esto implica identificar accionistas, beneficiarios finales y posibles vínculos con personas políticamente expuestas o con estructuras corporativas complejas. A partir de ese entendimiento se puede determinar el nivel de riesgo de la relación y definir los controles contractuales y de monitoreo adecuados.

Adicionalmente, la evaluación no debería limitarse únicamente a sanciones o antecedentes legales. Es importante analizar el comportamiento histórico del tercero desde una perspectiva más amplia, incluyendo su situación financiera, posibles incumplimientos fiscales, litigios relevantes o problemas reputacionales. Estos factores también pueden representar riesgos significativos para la organización.

Otro aspecto clave es que la debida diligencia no debe ser un evento único, sino un proceso dinámico. Los riesgos cambian con el tiempo, por lo que es importante incorporar monitoreo continuo que permita identificar cambios en el perfil del tercero o nuevas alertas regulatorias o reputacionales.

Finalmente, hoy en día la tecnología —incluyendo herramientas basadas en inteligencia artificial— puede fortalecer significativamente estos procesos. Permite analizar grandes volúmenes de información pública, detectar patrones de riesgo y complementar la información declarada por los propios terceros, evitando depender únicamente de cuestionarios que muchas veces reflejan solo la versión que el proveedor o cliente decide presentar.

En resumen, una gestión de debida diligencia efectiva requiere combinar tecnología, análisis contextual del riesgo, conocimiento regulatorio local y monitoreo continuo, siempre alineando la profundidad del análisis con el apetito de riesgo de la organización.



3. En tu experiencia colaborando en auditorías y métricas de cumplimiento en LATAM, ¿cómo debería evolucionar la auditoría interna y el uso de KPIs/KRIs para convertirse en una herramienta preventiva y estratégica para la alta dirección?

Al colaborar en auditorías de cumplimiento en Latinoamérica, considero que auditoría interna debe evolucionar de un enfoque tradicional —principalmente correctivo— hacia un modelo preventivo y estratégico que aporte valor a la toma de decisiones de la alta dirección.

Para lograrlo, un primer paso importante es incorporar auditorías periódicas de carácter preventivo, idealmente con revisiones focalizadas dentro de las áreas de mayor riesgo del negocio con una frecuencia aproximada de seis meses. Esto permite identificar desviaciones tempranas antes de que se materialicen en incidentes regulatorios o reputacionales.

Un segundo elemento clave es la integración de dashboards y sistemas de monitoreo continuo que permitan consolidar información relevante del programa de cumplimiento. A través de indicadores claros —KPIs y KRIs— la organización puede visualizar tendencias, identificar patrones de riesgo y activar intervenciones oportunas cuando se detecten comportamientos que excedan el apetito de riesgo definido por la compañía.



Escanea el código QR o haz clic en él para acceder al Curso Especializado liderado por Alejandra

Este enfoque también fortalece el rol de la auditoría como herramienta estratégica para la alta dirección, ya que facilita decisiones informadas, oportunas y basadas en datos, permitiendo anticiparse a posibles riesgos antes de que generen impactos reputacionales, regulatorios o financieros.

En términos de evolución tecnológica, las nuevas herramientas de analítica avanzada e inteligencia artificial permiten integrar múltiples fuentes de información internas para enriquecer la evaluación de riesgos. Por ejemplo, el análisis conjunto de bases de datos como canales de denuncia (SpeakUp), registros de regalos y hospitalidades, declaraciones de conflictos de interés o procesos de alta de proveedores puede revelar patrones que de otra manera pasarían desapercibidos.

Cuando estos datos se analizan de forma estructurada, es posible detectar señales tempranas de riesgo, identificar áreas o procesos con mayor exposición y priorizar auditorías o revisiones específicas.

En ese sentido, el futuro de la auditoría interna en compliance en la región apunta hacia modelos de monitoreo continuo, analítica de datos y colaboración estrecha entre auditoría, compliance y gestión de riesgos, con el objetivo de pasar de una lógica reactiva a una capacidad real de prevención y anticipación.

De esta manera, la auditoría deja de ser únicamente un mecanismo de verificación posterior y se convierte en un aliado estratégico para fortalecer la gobernanza y la gestión integral de riesgos dentro de la organización.



**Escanea el código QR o haz clic
en él para acceder al Curso
Especializado liderado por
Alejandra**

4. Desde tu rol actual, ¿Cómo equilibrarías el uso de herramientas tecnológicas —incluida la automatización y la IA— para fortalecer compliance, sin perder control humano, criterio profesional y responsabilidad legal?

El equilibrio entre tecnología, automatización e inteligencia artificial en compliance debe construirse bajo un principio muy claro: la tecnología debe potenciar la toma de decisiones, pero no sustituir el criterio profesional ni la responsabilidad del oficial de cumplimiento.

Por ejemplo, en procesos de debida diligencia, las herramientas tecnológicas pueden ser extremadamente útiles para recopilar y analizar información de fuentes públicas, identificar alertas iniciales o consolidar grandes volúmenes de datos en poco tiempo. Sin embargo, el análisis final debe seguir pasando por un filtro humano, que valide la confiabilidad de las fuentes, revise los enlaces originales y descarte posibles errores o “alucinaciones” que pueden generarse en algunos sistemas automatizados.

De la misma manera, el reporte final y la recomendación deben seguir siendo responsabilidad del profesional de compliance. Aunque la tecnología facilite la recopilación de información, la decisión de aprobar o no una relación comercial, o de escalar un riesgo, debe recaer en el oficial de cumplimiento, quien tiene la responsabilidad legal y ética frente a la organización.

En otros procesos, como la gestión de canales de denuncia, conflictos de interés o el monitoreo de regalos y hospitalidades, la tecnología puede aportar un valor significativo al centralizar información, generar trazabilidad y construir bases de datos confiables. Lo importante es asegurar que la información capturada sea lo más precisa posible y refleje adecuadamente lo que está ocurriendo dentro de la organización.

En este sentido, el rol del equipo de compliance sigue siendo analizar el contexto, interpretar los datos y supervisar la calidad de la información que alimenta estos sistemas, ya que cualquier herramienta será tan confiable como los datos que recibe.

En última instancia, el objetivo de la automatización no es reemplazar el juicio profesional, sino reducir la burocracia operativa y permitir que los equipos de compliance se concentren en el análisis estratégico del riesgo. La tecnología debe verse como un habilitador que fortalece el programa de cumplimiento, pero la responsabilidad final y el criterio profesional siempre deben permanecer en manos de las personas.



**Escanea el código QR o haz clic
en él para acceder al Curso
Especializado liderado por
Alejandra**

5. Con tu trayectoria en compañías multinacionales y entornos altamente regulados, ¿Qué habilidades consideras hoy indispensables para que un Compliance Manager sea percibido como un socio estratégico del negocio y no solo como un área de control?

En compañías multinacionales y en entornos altamente regulados, considero que hoy en día las habilidades blandas se han convertido en una de las competencias más importantes para un Compliance Manager que aspire a ser percibido como un socio estratégico del negocio y no únicamente como un área de control.

Una de las habilidades clave es la capacidad de construir relaciones de confianza con las áreas de negocio. El oficial de cumplimiento no debe posicionarse como un auditor permanente o como un “policía corporativo”, sino como un aliado que acompaña al negocio en la toma de decisiones responsables. Cuando el área de compliance logra acercarse al negocio desde una perspectiva de colaboración, es mucho más fácil generar sinergias y trabajar hacia un objetivo común: que la empresa crezca de manera sostenible y con integridad.

Otra habilidad fundamental es entender profundamente cómo funciona el negocio. Para poder asesorar de forma efectiva, el compliance manager necesita conocer las dinámicas comerciales, los objetivos estratégicos y las presiones operativas que enfrentan las distintas áreas. Solo así puede ofrecer soluciones que no solo cumplan con los requisitos regulatorios, sino que también sean viables desde una perspectiva operativa.



También es clave adoptar un enfoque preventivo y constructivo. En lugar de intervenir únicamente cuando surge un problema, el área de compliance puede aportar mucho más valor cuando anticipa riesgos, propone controles prácticos y brinda herramientas que permitan a las áreas de negocio operar dentro de los límites regulatorios sin frenar la operación.

Finalmente, un compliance manager estratégico debe ser un facilitador de cultura organizacional. Construir una cultura de integridad no depende únicamente de políticas o controles formales, sino de la capacidad de comunicar, sensibilizar y acompañar al negocio para que comprenda el propósito detrás de las reglas y las incorpore en su forma de operar.

En ese sentido, cuando compliance combina conocimiento técnico, comprensión del negocio y habilidades de comunicación y colaboración, deja de ser visto como un área que únicamente limita o controla, y se convierte en un socio estratégico que ayuda a la organización a crecer de forma responsable y sostenible.

