INDUSTRIA LICORERA
DE CALDAS

ESTUDIO DE MERCADO PARA LA SELECCIÓN DE COMERCIALIZADOR(ES) DE LOS PRODUCTOS DE LA ILC EN EL CONTINENTE EUROPEO

Soporte técnico al Estudio de Necesidad, Conveniencia y Oportunidad (ENCO)

Acuerdo 013 de 2026 — artículo primero, numeral 3

Gerencia de Mercadeo y Ventas
Dirección de Ventas Internacionales

Manizales, 2026

1. Objeto y fuente de la información.

Realizar el estudio de mercado, necesidad, conveniencia y oportunidad para la selección de comercializadores internacionales de los productos de la Industria Licorera de Caldas en el continente europeo, mediante el análisis de las condiciones de mercado, estructura de distribución, potencial comercial, cobertura geográfica, capacidad operativa, financiera y logística de posibles distribuidores, con el propósito de determinar y justificar el mecanismo de selección más conveniente para la ILC, garantizando condiciones de competitividad, transparencia y maximización de oportunidades de crecimiento para el portafolio institucional.

Las fuentes de este análisis son la base de facturación de exportaciones de la Industria Licorera de Caldas correspondiente a la zona EUROPA, período 2017 a 2026. La base comprende 451 registros de facturación asociados a doce (12) distribuidores distintos de la ILC. Los datos de 2026 corresponden al período enero–junio, por lo que las comparaciones anuales que involucran dicha vigencia se presentan de forma explícita como parciales o anualizadas. IWSR, Dynamics ILC (ERP ILC), Marco Normativo Europeo Reglamento 1169/2011, Marco Normativo Europeo Reglamento 2029/787.

Nota metodológica: las cifras de valor corresponden a la columna «Valor Licor» expresada en dólares estadounidenses (USD) y las de volumen a la columna «Cantidad UR» (unidades reales). Todos los totales son netos de notas crédito.

2. Diagnóstico actual de la ILC en Europa.

Durante el período analizado la ILC ha exportado a Europa a doce operadores. Este universo constituye la evidencia empírica directa sobre la capacidad real del mercado europeo para atender el portafolio de la Industria Licorera de Caldas y fue evaluado en su integridad, en cumplimiento del numeral 3 del artículo primero del Acuerdo 013 de 2026.

Distribuidor	Período	Meses con facturación	Volumen total (UR)	Valor total (USD)	USD / UR
MILLENIUM BRANDS S.A	2017–2019	9	591.260	1.529.117	2,59
TOTAAL MARKETING & DISTRIBUTIE B.V.	2019	2	59.842	155.847	2,60
BQ CONSULTING S.R.O.	2020–2022	2	16.279	92.120	5,66
NOVAW PORTUGAL UNIPESSOAL LDA	2022–2023	2	66.974	160.503	2,40
BRIGMAN & CO SRL	2022–2025	3	38.415	130.419	3,40
MOON HARBOUR	2022–2026	6	48.173	275.721	5,72
VG LADOCOM IMPEX KG	2022–2024	10	467.186	1.363.839	2,92
NATURANDINA AMERICA IMPORT	2022–2024	23	760.709	2.366.271	3,11
LDP HOLDING S.A.	2023–2024	3	27.042	227.369	8,41
GERIVIA S.R.O.	2024	2	7.096	40.536	5,71
BODEGAS CAMINO REAL SPAIN S.L.U.	2025–2026	5	146.447	431.755	2,95

Distribuidor	Período	Meses con facturación	Volumen total (UR)	Valor total (USD)	USD / UR
NOVAW CE, S.L.U.	**2024–2026**	**18**	**1.137.003**	**3.763.514**	**3,31**

Ordenado por año de ingreso. «Meses con facturación» cuenta meses calenderios distintos con facturación neta positiva.

2.1. Situación actual de la ILC en los mercados internacionales: evolución y desempeño en el continente europeo.

La presencia comercial de la Industria Licorera de Caldas en Europa se ha desarrollado mediante relaciones con diferentes distribuidores internacionales, con resultados diversos en términos de volumen, valor facturado, continuidad de compra, composición del portafolio, desarrollo de categorías y alcance geográfico.

El presente análisis toma como fuente principal la base de facturación de exportaciones de la ILC correspondiente a la zona Europa durante el periodo comprendido entre 2017 y junio de 2026. Esta base contiene 451 registros asociados a doce operadores. Las cifras de 2026 corresponden exclusivamente al periodo enero-junio y, por tanto, se presentan como resultados parciales, sin equipararlas directamente con vigencias anuales completas. El periodo analizado comienza en 2017 para tener una base de análisis de tiempo de 9 años. En consecuencia, no se afirma que dicho año corresponda necesariamente al inicio absoluto de las exportaciones de la ILC a Europa, sino al comienzo del periodo histórico cubierto por la base examinada.

Para efectos del estudio, la expresión "distribuidor" identifica a las empresas a las cuales la ILC le registró facturación en la zona Europa. La existencia de una relación de facturación demuestra una operación comercial.

Por esta razón, el desempeño histórico se analiza mediante criterios comunes relacionados con:

- Volumen facturado en unidades de referencia.
- Valor facturado en dólares estadounidenses.
- Precio promedio por unidad de referencia.
- Número de meses calendario con facturación.
- Duración y continuidad de la relación comercial.
- Número y composición de las referencias comercializadas.
- Desarrollo de categorías estratégicas para la ILC.
- Notas crédito y devoluciones registradas.
- Alcance geográfico de las ventas.
- Capacidad para desarrollar clientes fuera del mercado base.
- Contribución al crecimiento y posicionamiento del portafolio.

La aplicación conjunta de estos criterios permite diferenciar las operaciones puntuales de compra de aquellas relaciones que presentan características de continuidad, desarrollo de clientes, diversificación del portafolio y construcción de mercado.

A partir de la información disponible, la evolución de la ILC en Europa puede agruparse en tres etapas:

1. Concentración de la operación en Millenium Brands entre 2017 y 2019.
2. Diversificación de distribuidores y desempeño heterogéneo entre 2019 y 2024.
3. Cambio de escala, continuidad y alcance comercial desde diciembre de 2024.

2.1.1. Primera etapa: concentración de la operación en Millenium Brands, 2017-2019.

Entre 2017 y 2019, Millenium Brands S.A. concentró la facturación europea de la ILC en el marco del Contrato de Compraventa No. 477-2016. Durante este periodo acumuló 591.260 unidades de referencia y una facturación de USD 1.529.117, con un precio promedio de USD 2,59 por unidad.

Su desempeño presentó una tendencia descendente. El volumen pasó de 209.720 unidades de referencia en 2017 a 190.020 en 2019, equivalente a una reducción del 9,4 %. Durante el mismo periodo, el valor facturado disminuyó de USD 643.970 a USD 438.184, lo que representa una caída del 31,9 %. El precio promedio por unidad también se redujo, al pasar de USD 3,07 en 2017 a USD 2,31 en 2019.

La frecuencia de compra disminuyó progresivamente. Millenium Brands registró facturación en nueve meses calendario durante los tres años evaluados: cinco meses en 2017, tres en 2018 y uno en 2019. Asimismo, presentó notas crédito por 21.280 unidades de referencia, equivalentes a USD 47.548, y no registró facturación de Aguardiente Amarillo de Manzanares durante el periodo analizado.

Millenium Brands constituye un antecedente relevante por el volumen acumulado y por haber sostenido la primera etapa de la operación europea incluida en la base. Sin embargo, la reducción del valor facturado, el deterioro del precio promedio y la disminución de la frecuencia de compra evidencian una pérdida progresiva de dinamismo y la ausencia de una operación mensual sostenida.

2.1.2. Segunda etapa: diversificación de distribuidores y desempeño heterogéneo, 2019-2024.

A partir de 2019, la ILC amplió el número de empresas vinculadas a la adquisición y comercialización de su portafolio en Europa. Durante esta etapa se registraron operaciones con Totaal Marketing & Distributie B.V., BQ Consulting S.R.O., Novaw Portugal Unipessoal Lda., Brigman & Co. SRL, Moon Harbour, VG Ladocom Impex KG, Naturandina América Import, LDP Holding S.A. y Gerivia S.R.O., entre otros distribuidorresincluidos en la serie histórica.

Esta diversificación permitió explorar diferentes mercados y esquemas de atención. No obstante, los resultados fueron heterogéneos y, en varios casos, estuvieron concentrados en pocos meses de facturación.

Seis de los distribuidores anteriores a Novaw CE no superaron tres meses calendario con facturación durante toda la relación registrada con la ILC: Totaal Marketing & Distributie B.V. facturó en dos meses de 2019; BQ Consulting S.R.O., en dos meses entre 2020 y 2022; Novaw Portugal Unipessoal Lda., en dos meses entre 2022 y 2023; Brigman & Co. SRL, en tres meses entre 2022 y 2025; LDP Holding S.A., en tres meses entre 2023 y 2024; y Gerivia S.R.O., en dos meses de 2024.

La referencia a la actividad de Brigman & Co. SRL hasta 2025 se incorpora únicamente para completar su historial disponible y no modifica la delimitación general de esta etapa, cuya dinámica principal se desarrolló entre 2019 y 2024.

Estos resultados no permiten afirmar que las compañías mencionadas carecieran de experiencia empresarial o capacidad general para operar en sus respectivos mercados. La información indica que, dentro de la relación registrada con la ILC, su actividad fue limitada o intermitente y no alcanzó una frecuencia suficiente para demostrar continuidad en la comercialización del portafolio.

Dentro de esta etapa se destacan VG Ladocom Impex KG y Naturandina América Import, debido a que alcanzaron resultados superiores en escala y permanencia frente a los demás distribuidores del periodo.

VG Ladocom Impex KG.

Entre 2022 y 2024, VG Ladocom Impex KG acumuló 467.186 unidades de referencia y una facturación de USD 1.363.839, con actividad en diez meses calendario y un precio promedio de USD 2,92 por unidad. También registró notas crédito por 17.539 unidades, equivalentes a USD 34.014.

En 2024 alcanzó 223.228 unidades de referencia, resultado que evidencia una capacidad de compra relevante dentro del historial europeo de la ILC. Sin embargo, su operación estuvo concentrada en diez meses distribuidos a lo largo de tres años. Adicionalmente, Ron Viejo de Caldas Roble Blanco representó el 33,8 % de su facturación.

VG Ladocom constituye, por tanto, un antecedente comercial significativo por el volumen gestionado y por su contribución a la comercialización del portafolio de ron. Sus principales limitaciones fueron la frecuencia reducida de facturación y la concentración de la operación en una referencia de menor valor unitario dentro del portafolio de ron analizado.

Naturandina América Import.

Naturandina América Import constituye el antecedente de mayor consistencia entre los distribuidores anteriores a Novaw CE. Entre 2022 y 2024 acumuló 760.709 unidades de referencia y una facturación de USD 2.366.271, con actividad en veintitrés meses de una relación comercial de 36 meses y en la cual comercializo catorce referencias.

Su evolución anual fue ascendente: pasó de 133.873 unidades de referencia en 2022 a 269.447 en 2023 y 357.389 en 2024. Asimismo, contribuyó al desarrollo inicial del Aguardiente Amarillo de Manzanares, con 270.180 unidades, y presentó una mayor amplitud de portafolio que la mayoría de los distribuidores del periodo.

Naturandina contaba, con conocimiento de la ILC, con clientes ubicados en Alemania e Inglaterra, a los cuales atendía mediante ventas efectuadas directamente desde España. En este esquema, el operador adquiría los productos de la ILC y gestionaba posteriormente, bajo su responsabilidad comercial, la venta y distribución a dichos clientes.

Este antecedente demuestra que la actividad de Naturandina no se limitó al mercado español. España funcionó como plataforma para atender clientes en otros mercados europeos, aunque la facturación directa de la ILC estuviera dirigida al operador y no a los compradores localizados en Alemania e Inglaterra.

La atención de estos clientes constituye un atributo favorable, al evidenciar capacidad para desarrollar relaciones comerciales fuera del mercado base. No obstante, esta actividad se reconoce como atención comercial de clientes en dichos países y no se equipará automáticamente con una cobertura nacional integral o permanente.

Como aspecto desfavorable, Naturandina registró notas crédito por USD 54.056, correspondientes al mayor valor acumulado de devoluciones dentro del universo comparado. Su precio promedio fue de USD 3,11 por unidad de referencia.

En términos generales, Naturandina presentó crecimiento, continuidad relativa, diversificación del portafolio, desarrollo inicial del Aguardiente Amarillo de Manzanares y atención de clientes en otros mercados europeos. Estos resultados la ubican como el antecedente más sólido anterior a Novaw CE.

La relación comercial finalizó en 2024.

Balance de la segunda etapa.

La diversificación de distribuidores amplió el conocimiento de la ILC sobre el mercado europeo, pero no produjo de manera generalizada operaciones continuas o sostenibles.

VG Ladocom alcanzó una escala relevante en el portafolio de ron, aunque con una operación concentrada en pocos meses y un país. Naturandina presentó el desempeño más consistente del periodo por su crecimiento, continuidad relativa, diversificación y atención de clientes fuera de España (2 países).

La experiencia de esta etapa demuestra que la evaluación de un comercializador no debe sustentarse exclusivamente en el volumen adquirido. También debe considerar la frecuencia de la operación, el desarrollo de categorías, la composición del portafolio, el alcance geográfico, la atención de clientes y el comportamiento transaccional.

2.1.3. Tercera etapa: cambio de escala, continuidad y alcance comercial desde diciembre de 2024 con Novaw CE.

Novaw CE, S.L.U. inició operaciones con la ILC en diciembre de 2024. Desde entonces, los indicadores disponibles muestran un cambio significativo en la escala, frecuencia, composición y alcance geográfico de la operación europea.

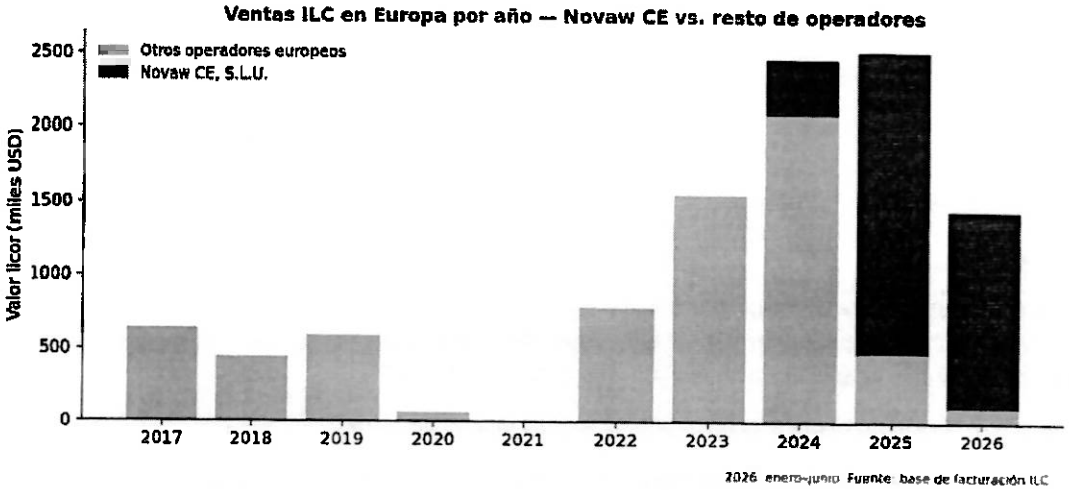
Vigencia	Meses con facturación	Volumen (UR)	Valor (USD)	USD / UR	Participación en Europa
2024 (desde diciembre)	1	103.072	375.175	3,64	15,2 %
2025 (año completo)	12	613.849	2.039.845	3,32	81,1 %
2026 (enero–junio)	5	420.082	1.348.494	3,21	92,7 %
2026 Proyectado anualizado	—	800.000	2.568.000	3,21	—

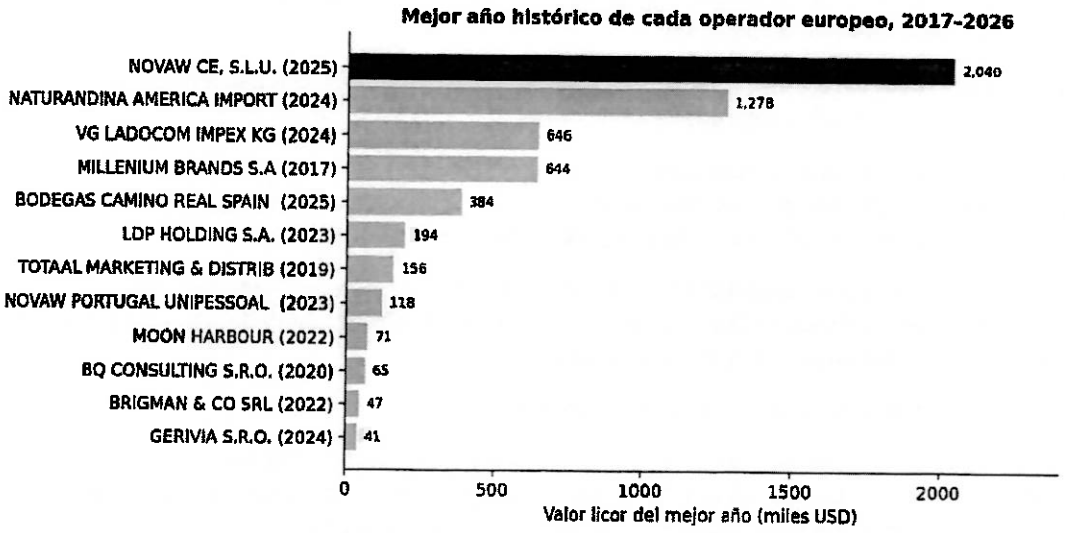
En diciembre de 2024, el operador registró 103.072 unidades de referencia y una facturación de USD 375.175. Durante 2025, primer año calendario completo de la relación comercial, alcanzó 613.849 unidades y USD 2.039.845, con facturación en los doce meses del año y un precio promedio de USD 3,32 por unidad. Entre enero y junio de 2026 registró 420.082 unidades y USD 1.348.494, con un precio promedio de USD 3,21 por unidad. Estas últimas cifras corresponden a un periodo parcial, dentro del cual se registraron cinco meses con facturación.

Sobre la base del mejor año completo de cada operador, Novaw CE superó a Naturandina, su antecedente comparable más próximo, en un 71,8 % en volumen y en un 59,7 % en valor. Frente al mejor año de Millenium Brands, el volumen obtenido por Novaw CE en 2025 fue 2,93 veces superior y su facturación fue 3,17 veces mayor.

La continuidad representa uno de sus principales factores diferenciales. Novaw CE es el único operador de la serie histórica examinada que registró facturación durante los doce meses de un mismo año calendario. En total, presentó actividad en dieciocho de los primeros diecinueve meses de relación comercial analizados.

El operador también alcanzó resultados significativos en el desarrollo del Aguardiente Amarillo de Manzanares, con 856.403 unidades de referencia facturadas, equivalentes a USD 2.905.862. Según la información de IWSR incorporada al estudio, la marca alcanzó en España 29.000 cajas de nueve litros durante 2025, una participación del 19,2 % en la categoría Cane y un crecimiento del 16,0 % frente al año anterior. (Ya IWSR, una firma independiente, identifica a Novaw CE como distribuidor de la marca en el mercado español).





En materia de alcance geográfico, la facturación aportada al estudio evidencia ventas de Novaw CE a clientes ubicados en trece países europeos:

- España.
- Italia.
- Francia.
- Inglaterra.
- Portugal.
- Bélgica.
- Países Bajos.
- República Checa.

- Austria.
- Malta.
- Polonia.
- Dinamarca.
- Suiza.

Esta información demuestra que la gestión del operador no se ha limitado a España ni a la península ibérica. Su estructura comercial le ha permitido atender clientes en mercados europeos con características comerciales y regulatorias diferentes, ampliando la circulación del portafolio de la ILC.

Para interpretar adecuadamente este resultado, el estudio diferencia entre:

- **Alcance comercial:** existencia de ventas facturadas a clientes ubicados en un país.
- **Desarrollo de mercado:** recurrencia de las ventas, crecimiento del número de clientes, ampliación de referencias y continuidad de la operación.
- **Cobertura consolidada:** presencia con profundidad suficiente en clientes, canales, territorios, inventarios, reposición e inversión comercial.

La información disponible acredita el alcance comercial de Novaw CE en los trece países mencionados. El nivel de desarrollo y consolidación deberá analizarse individualmente teniendo en cuenta el volumen, la frecuencia de compra, el número de clientes, las referencias vendidas y los canales atendidos en cada territorio.

Finalmente, Novaw CE no registró notas crédito durante el periodo evaluado. Este resultado contrasta favorablemente con los antecedentes de Millenium Brands, Naturandina, VG Ladocom y Gerivia, y constituye un indicador positivo del comportamiento transaccional de la operación.

2.1.4. Valoración comercial comparativa de Novaw CE, S.L.U.

El presente apartado desarrolla una valoración específica de Novaw CE, S.L.U. debido a su condición de comercializador actual de los productos de la ILC en Europa, a la vigencia de su operación y a la relevancia de los resultados alcanzados desde el inicio de la relación comercial en diciembre de 2024.

Esta valoración particular no implica la exclusión ni la descalificación de los demás operadores. Sus resultados fueron examinados en los apartados precedentes mediante criterios comunes relacionados con volumen, valor facturado, continuidad, composición del portafolio, desarrollo de categorías, alcance geográfico y notas crédito.

El análisis diferenciado de Novaw CE se justifica porque su operación representa la situación comercial vigente de la ILC en Europa. Asimismo, permite evaluar los resultados derivados de la venta directa con la que se inició la relación y determinar, a partir de información cuantitativa y comercial, si su desempeño representa una evolución frente a las experiencias anteriores.

Por consiguiente, la valoración no parte de una apreciación subjetiva sobre el comercializador ni constituye una decisión anticipada acerca de su continuidad. Su finalidad es establecer los resultados generados por la operación actual, compararlos con el desempeño histórico y determinar su contribución al desarrollo de los productos y mercados europeos de la ILC.

Fundamentos de la valoración particular

La relevancia de Novaw CE dentro del presente estudio se sustenta en los siguientes elementos:

1. **Vigencia de la operación.** Es el comercializador que atiende actualmente la operación europea. Por esta razón, sus resultados inciden directamente en la continuidad de las ventas, la atención de los clientes existentes y el desarrollo actual del portafolio.

2. **Origen de la relación comercial.** La operación comenzó mediante una venta directa en diciembre de 2024 y se encuentra vigente. En consecuencia, resulta necesario evaluar los resultados obtenidos y su contribución al crecimiento del negocio europeo.

3. **Escala alcanzada.** Durante 2025 registró el mayor volumen y el mayor valor anual obtenidos por un operador europeo de la ILC dentro del periodo analizado.

4. **Continuidad de la operación.** Fue el único operador de la serie histórica que presentó facturación durante los doce meses de un mismo año calendario.

5. **Desarrollo de una categoría estratégica.** Su operación amplió significativamente la comercialización del Aguardiente Amarillo de Manzanares y contribuyó al posicionamiento alcanzado por la marca en España.

6. **Alcance geográfico de las ventas.** La facturación incorporada al estudio evidencia operaciones con clientes en trece países europeos.

7. **Comportamiento transaccional.** Durante el periodo evaluado no se registraron notas crédito asociadas a su operación.

La concurrencia de estos factores explica por qué Novaw CE requiere una valoración más detallada. Esta diferenciación responde a la vigencia, escala y materialidad de su operación, y no a una preferencia institucional o a una decisión previamente adoptada sobre su continuidad.

Resultado de la comparación histórica.

La comparación entre los distribuidores permite reconocer que cada uno desempeñó un papel diferente dentro de la evolución comercial de la ILC en Europa.

Millenium Brands sostuvo la primera etapa incluida en la base y logró un volumen acumulado significativo, aunque su operación perdió dinamismo. VG Ladocom obtuvo una escala relevante dentro del portafolio de ron, pero presentó una frecuencia de compra reducida. Naturandina fue el antecedente de mayor consistencia anterior a Novaw CE, debido a su crecimiento, continuidad relativa, diversificación del portafolio y atención de clientes fuera de España.

Frente a estos antecedentes, Novaw CE presenta los resultados históricos más favorables dentro del universo y periodo analizados en cinco dimensiones principales:

- Escala anual de la operación.
- Continuidad de la facturación.
- Desarrollo del Aguardiente Amarillo de Manzanares.
- Alcance geográfico de las ventas.
- Ausencia de notas crédito durante el periodo evaluado.

La combinación de estos resultados permite identificar a Novaw CE como **el operador con el mejor desempeño comercial histórico comparado dentro del universo analizado.**

Esta calificación no significa que Novaw CE sea el ganador de un proceso de selección, puesto que este apartado no corresponde a una evaluación de ofertas. Se trata de una conclusión relacionada exclusivamente con el

desempeño objetivo observado en las relaciones comerciales históricas de la Industria Licorera de Caldas con distribuidores en Europa.

La distinción tampoco desconoce los aportes efectuados por los distribuidores anteriores. Cada relación contribuyó al aprendizaje de la ILC sobre las dinámicas de importación, comercialización, comportamiento de las categorías y desarrollo de clientes. En particular, Naturandina debe reconocerse como el principal antecedente comparativo antes del inicio de la operación actual.

Desempeño comercial observado.

Desde la perspectiva de la Gerencia de Mercadeo y Ventas y Dirección de Ventas Internacionales, una operación internacional no debe evaluarse únicamente por el volumen adquirido o por la realización de embarques. También debe considerarse la capacidad para sostener la frecuencia de compra, desarrollar clientes, ampliar mercados, incrementar la disponibilidad del portafolio y generar oportunidades de crecimiento para las marcas.

Bajo esta perspectiva, los resultados de Novaw CE permiten reconocer un desempeño comercial destacado. El operador ha mantenido una dinámica recurrente de compra, ha gestionado volúmenes y valores superiores a los antecedentes históricos, ha impulsado el desarrollo del Aguardiente Amarillo de Manzanares y ha efectuado ventas a clientes en diferentes mercados europeos.

En consecuencia, Novaw CE ha demostrado capacidad comercial para gestionar la operación observada y constituye un referente válido para establecer los niveles de desempeño que la ILC puede esperar de un comercializador en Europa.

No obstante, el análisis también debe considerar los aspectos que requieren mayor desarrollo o evaluación:

- Profundidad y recurrencia de las ventas por mercado.
- Número y tipología de clientes en cada país.
- Desarrollo de los canales horeca, retail, comercio electrónico, mayoristas, duty free y tiendas especializadas.
- Capacidad para impulsar Ron Viejo de Caldas y las referencias premium y superpremium.
- Actividades de posicionamiento, visibilidad, formación, degustación y activación de marca.
- Gestión de inventarios, rotación y reposición.
- Inversión comercial destinada al desarrollo del portafolio.
- Capacidad operativa y financiera para sostener el crecimiento.
- Sostenibilidad de los resultados alcanzados.

Estos elementos permitirán determinar no solamente el desempeño histórico, sino la capacidad del comercializador para desarrollar una estrategia europea equilibrada, sostenible y consistente con los objetivos de internacionalización de la ILC.

Imparcialidad y alcance de la valoración.

La valoración de Novaw CE se limita a los resultados observados y a la información disponible dentro del periodo analizado. Por tanto, no debe interpretarse como una recomendación anticipada de contratación ni como una decisión sobre su continuidad.

El hecho de que el comercializador actual presente los resultados históricos más favorables no genera por sí mismo un derecho de preferencia, continuidad, exclusividad o selección. Asimismo, su desempeño no sustituye la evaluación de las capacidades comerciales, financieras, operativas, logísticas y de cumplimiento que la ILC determine para una futura relación contractual.

La imparcialidad de la valoración se preserva mediante la aplicación de criterios comparables a los distribuidores históricos, el reconocimiento de sus resultados como comercializadores del portafolio de la ILC, la separación entre desempeño observado y selección futura, y la aplicación de condiciones objetivas a todos los potenciales comercializadores.

La finalidad de esta valoración particular es documentar con precisión el desempeño del operador vigente y junto con los datos históricos; establecer un referente de comparación para las alternativas futuras de comercialización.

2.1.5. Conclusión sobre la situación actual.

La evolución comercial de la ILC en Europa muestra el tránsito desde una operación inicialmente concentrada, seguida de una etapa de diversificación con resultados heterogéneos, hacia una operación reciente de mayor escala, continuidad y alcance geográfico.

Desde el análisis que se estableció desde 2017, Millenium Brands sostuvo la primera etapa cubierta por la base, aunque presentó una reducción progresiva en valor, precio promedio y frecuencia de facturación. VG Ladocom alcanzó una escala relevante en el portafolio de ron, con una operación concentrada en pocos meses. Naturandina representó el antecedente de mayor consistencia anterior a Novaw CE por su crecimiento, diversificación, continuidad relativa y atención de clientes en Alemania e Inglaterra desde España.

Novaw CE presenta el mejor desempeño comercial histórico comparado en volumen anual, valor anual, continuidad, desarrollo del Aguardiente Amarillo de Manzanares, alcance geográfico y ausencia de notas crédito. Estos resultados permiten reconocer un desempeño destacado dentro del universo evaluado, sin que ello sustituya la revisión integral requerida para cualquier decisión futura.

La ILC cuenta, por tanto, con una trayectoria comercial verificable en Europa que se analizó desde 2017, un historial de relaciones con doce distribuidores y aprendizajes derivados de operaciones con distintos niveles de desempeño.

El desafío actual consiste en preservar los avances alcanzados en los 2 últimos años, profundizar la presencia en los mercados atendidos, incrementar la recurrencia de las ventas, diversificar el portafolio, ampliar los canales y fortalecer la construcción de marca.

Este diagnóstico constituye la base histórica para evaluar posteriormente la experiencia, capacidad operativa, cobertura y propuesta de valor de los posibles comercializadores. Su finalidad no es anticipar la selección de un operador ni determinar la modalidad contractual, sino aportar evidencia objetiva para sustentar los capítulos posteriores del estudio.

INDUSTRIA LICORERA DE CALDAS

ESTRUCTURA DE CANALES Y MODELO DE DISTRIBUCIÓN RECOMENDADO PARA EUROPA

Capítulo adicional al estudio de mercado para la selección de comercializador(es) en Europa

Gerencia de Mercadeo y Ventas

Dirección de Ventas Internacionales

Manizales, 2026

6.1. Propósito y consideraciones centrales.

El presente capítulo analiza los modelos mediante los cuales la Industria Licorera de Caldas puede importar, comercializar, distribuir y desarrollar sus productos en Europa. La recomendación se formula desde una perspectiva técnico-comercial, considerando la continuidad del negocio, la construcción de marca, el desarrollo de clientes, la cobertura territorial, la ejecución por canales, la trazabilidad de la información y la capacidad de coordinación de una operación multinacional.

La estructura definida para el estudio exige comprender la cadena de valor desde la ILC hasta el consumidor, comparar coberturas paneuropeas y nacionales, examinar los canales on-trade, off-trade, comercio electrónico y duty free, y evaluar las ventajas y riesgos de la exclusividad, la multiterritorialidad y la multiplicidad de distribuidores. También establece como principios la objetividad, trazabilidad, comparabilidad, proporcionalidad, competencia y separación entre la recomendación técnico-comercial y la validación jurídica.

La operación europea no puede gestionarse como un mercado homogéneo. Las bebidas espirituosas están sometidas a impuestos especiales y los movimientos dentro de la Unión Europea se registran mediante el EMCS, utilizando documentos electrónicos y verificando las autorizaciones fiscales de expedidores y receptores; adicionalmente, cada Estado puede aplicar tasas superiores a los mínimos armonizados de la UE. Por tanto, el modelo seleccionado debe combinar **coordinación continental** con **capacidad de adaptación fiscal, comercial y operativa por país.**

Conclusión ejecutiva

Desde la perspectiva de la Gerencia de Mercadeo y Ventas y la dirección de ventas Internacionales, el modelo que mejor responde a la escala actual, al aprendizaje histórico y a las necesidades futuras de la ILC es un **Distribuidor Master Exclusivo para Europa**, con:

- Un responsable principal y único frente a la ILC.
- Capacidad de compra, importación, inventario, planificación y consolidación de información.
- Ejecución directa en mercados donde disponga de capacidad acreditada.
- Una red autorizada de distribuidores territoriales y especialistas en retail, horeca, comercio electrónico o duty free.
- Exclusividad de portafolio frente a productos de otras licoreras departamentales colombianas, sujeta a validación jurídica.
- Cualquier exclusividad territorial otorgada por la ILC condicionada al cumplimiento de metas, cobertura, inversión, información y niveles de servicio.

Este modelo no implica que un solo operador deba ejecutar materialmente todas las actividades en todos los países. Su característica esencial es la **unidad de dirección, responsabilidad y rendición de cuentas,** preservando especialización local mediante una red comercial controlada.

6.2. Modelos de distribución aplicables.

6.2.1. Distribuidor Master

Funcionamiento. Un operador principal que compre e importe el portafolio, coordine la estrategia expansión europea, administre inventarios y precios, desarrolle mercados y ejecute directamente o a través de una red de subdistribuidores territoriales y especialistas. Manteniendo la responsabilidad de la comercialización frente a la ILC.

En el mercado existen arquitecturas que combinan un hub central, importación, distribución, brand building, logística y rutas complementarias mediante distribuidores nacionales exclusivos, venta directa B2B, comercio

electrónico y duty free.5 Este enfoque es compatible con la necesidad de preservar control de marca y escalabilidad, sin renunciar al conocimiento local.

Ventajas

- Dirección estratégica unificada.
- Una estrategia comercial uniforme evitando el contrabando entre países.
- Un solo control sobre la cadena de precios.
- Un responsable por resultados consolidados.
- Mayor continuidad de abastecimiento.
- Consolidación de inventarios, precios, información y planes de mercadeo.
- Capacidad para desplegar especialistas territoriales o por canal.
- Menor riesgo de mensajes, portafolios y posicionamientos de marca contradictorios.
- Se puede cambiar fácilmente un subdistribuidor cuando no esta atendiendo y desarrollando los canales de manera adecuada y acorde con la estrategia diseñada por la compañía.

Limitaciones y riesgos

- Riesgo de cobertura superficial si no existe una red territorial verificable.
- Riesgo de pérdida de continuidad si no existen mecanismos de transición.
- Necesidad de controles sobre subdistribución, conflictos de portafolio y niveles de servicio.

Aplicabilidad para la ILC. Es el modelo de mayor adecuación, siempre que la condición de Master se demuestre mediante capacidades, resultados y evidencias, y no quede reducida a una denominación contractual.

6.2.3. Multidistribuidor por territorio

Funcionamiento. La ILC contrata de forma independiente uno o más distribuidores en España, Portugal, Francia, Alemania, Reino Unido, Italia u otros grupos territoriales.

Ventajas

- Conocimiento profundo del mercado local.
- Acceso a relaciones existentes con cadenas, mayoristas y horeca.
- Posibilidad de sustituir un operador sin afectar toda Europa.
- Comparación de resultados entre territorios.

Limitaciones y riesgos

- Multiplica contratos, interlocutores, inventarios y reportes.
- Puede generar diferencias de precio, posicionamiento y prioridades.
- Alto riesgo de generar contrabando entre países.
- Eleva el riesgo de ventas cruzadas no coordinadas y mercado gris.
- Dificulta la consolidación de información y responsabilidad.
- Aumenta la carga administrativa para la ILC.
- Mas de 27 mercados requieren 27 etiquetados diferentes y mas de 27 programaciones de producción diferentes poniendo recargo de trabajo y tiempos muertos en la planta cuando cambian de formatos y producción. Esto asumiendo que solo se vende 1 sku. La ILC exporta 25 referencias lo que equivale que tendría que tener 675 sku para etiquetar y producir.

Aplicabilidad para la ILC. Puede utilizarse como red de ejecución subordinada a un Master, pero no se recomienda como arquitectura principal. La experiencia histórica muestra que la diversificación amplió el

conocimiento del mercado, aunque produjo resultados heterogéneos y, en varios casos, actividad limitada o intermitente.

6.2.4. Distribución diferenciada por canal

Funcionamiento. La ILC asigna socios distintos para retail/off-trade, horeca/on-trade, comercio electrónico, mayoristas especializados o travel retail.

Ventajas

- Alta especialización en compradores, negociación y ejecución.
- Permite diseñar portafolios y actividades específicos por canal.
- Favorece la atención diferenciada de referencias masivas, premium y superpremium.

Limitaciones y riesgos

- Superposición de clientes y disputas por atribución de ventas.
- Diferencias de precios y promociones entre canales.
- Fragmentación de inventarios y aprendizaje comercial.
- Mayor complejidad para organizar activaciones, información y recursos.
- Puede generar un contrabando entre países.
- Distribuidores especializados por canal pueden generar solapamiento de territorios y un alto costo de distribución.

Aplicabilidad para la ILC. Es recomendable como segunda capa del Distribuidor Master. La evidencia sectorial confirma que las capacidades de un distribuidor pueden variar significativamente entre on-trade, off-trade, comercio electrónico y operación omnicanal. La especialización debe aprovecharse sin perder gobierno central.

6.2.5. Distribución especializada para retail.

Funcionamiento. Un operador se concentra en supermercados, hipermercados, cadenas regionales, tiendas especializadas, cash & carry y plataformas de retail.

Ventajas

- Capacidad de negociación con compradores centrales.
- Mayor distribución numérica y oportunidades de volumen.
- Disciplina en surtido, logística, promociones y reposición.
- Acceso a información de rotación cuando el operador dispone de sistemas adecuados.

Limitaciones y riesgos

- Presión de precio, descuentos y promociones.
- Costos de listing, logística, visibilidad y servicio.
- Reducción de margen si no se protege el posicionamiento.
- Menor capacidad de educación y storytelling para referencias premium.
- Puede generar un contrabando entre países.

Aplicabilidad para la ILC. Es relevante para Aguardiente Amarillo de Manzanares, referencias de entrada y productos con recurrencia demostrada. Debe incorporarse de manera selectiva, con arquitectura de precios, surtido y metas por cadena que puede ser dirigido por un distribuidor Master.

6.2.6. Distribución especializada para horeca.

Funcionamiento. El operador desarrolla bares, restaurantes, hoteles, discotecas, coctelería, eventos y gastronomía, utilizando fuerza comercial especializada, embajadores, formación y activación.

Ventajas

- Construye prueba, recomendación y legitimidad de marca.
- Facilita coctelería, catas, maridajes y experiencias.
- Es especialmente relevante para rones premium y superpremium.
- Permite adaptar la ejecución a ciudades y ocasiones de consumo.

Limitaciones y riesgos

- Alta intensidad de gestión y costo por cliente.
- Volumen inicialmente menor y atomizado.
- Seguimiento más complejo.
- Riesgo de depender de promociones o inversiones puntuales.
- Puede generar un contrabando entre países.

Aplicabilidad para la ILC. Es indispensable para desarrollar Ron Viejo de Caldas, Carta de Oro, Gran Reserva Especial y León Dormido Doble Roble. No debería constituir por sí solo el modelo europeo, sino un frente especializado dentro de la red coordinada por el Master.

6.3. Matriz comparativa ejecutiva.

Escala: Alta = desempeño favorable; Media = desempeño condicionado; Baja = desempeño limitado. En "complejidad" y "fragmentación", Alta representa mayor riesgo.

Criterio	Distribuidor Master	Multi-distribuidor territorial	Por canal	Especialista retail	Especialista horeca
Coordinación estratégica europea	**Alta**	**Baja**	**Media-baja**	**Baja**	**Baja**
Continuidad de abastecimiento	**Alta**	Media	Media	Media-alta	Media
Escalabilidad	**Alta**	Media	Media	Alta	Media
Cobertura multiterritorial	**Alta**	Alta	Media	Baja-media	Baja-media
Especialización local	**Alta, vía red**	Alta	Alta	Alta	Alta
Desarrollo de clientes	**Alta**	Alta local	Alta por canal	Alta retail	Alta horeca
Construcción de marca	**Alta**	Media	Media-alta	Media	Alta
Control de precios y portafolio	**Alta**	Baja	Baja-media	Media	Media
Información consolidada	**Alta**	Baja	Baja	Media	Media-baja
Complejidad administrativa	**Baja-media**	Alta	Alta	Media	Media

Riesgo de fragmentación	**Bajo**	Alto	Alto	Medio	Medio
Capacidad retail	**Alta con especialista**	Variable	Alta	**Alta**	Baja
Capacidad horeca	**Alta con especialista**	Variable	Alta	**Baja**	**Alta**
Compatibilidad con exclusividad exigida	**Alta**	Baja-media	Baja	Media	Media
Adecuación integral para ILC	**Muy alta**	Media	Media-alta	Complementaria	Complementaria

La matriz no significa que el Distribuidor Master deba reemplazar a los especialistas. Su ventaja consiste precisamente en **integrarlos dentro de una estructura única de gobierno, información y responsabilidad.**

6.4. Benchmark histórico y aprendizaje para la ILC.

La base examinada comprende 451 registros y doce distribuidores entre 2017 y junio de 2026. La trayectoria muestra una primera fase concentrada en Millenium Brands, una fase de diversificación con resultados heterogéneos y un cambio de escala y continuidad desde diciembre de 2024.

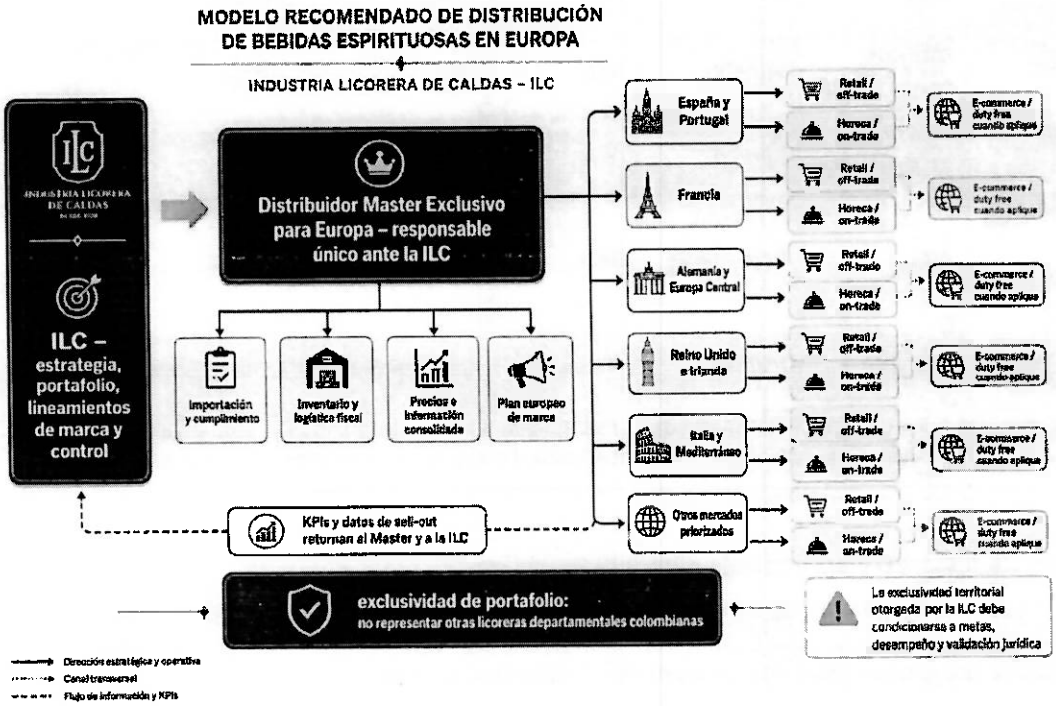
Naturandina América Import fue el antecedente más consistente anterior a Novaw: acumuló 760.709 UR y USD 2.366.271 entre 2022 y 2024, registró actividad en 23 meses, comercializó catorce referencias y atendió desde España clientes en Alemania e Inglaterra. Su experiencia demuestra que una plataforma central puede desarrollar clientes fuera del mercado de residencia, aunque ello no equivalga automáticamente a cobertura nacional consolidada.

VG Ladocom Impex KG gestionó un volumen relevante en ron, pero su actividad se concentró en diez meses durante tres años y registró notas crédito por USD 34.014. Millenium Brands acumuló 591.260 UR entre 2017 y 2019, pero su frecuencia descendió hasta una sola facturación en 2019 y no desarrolló Aguardiente Amarillo de Manzanares.

Novaw inició mediante venta directa en diciembre de 2024. En 2025 alcanzó 613.849 UR y USD 2.039.845, con facturación en los doce meses; entre enero y junio de 2026 registró 420.082 UR y USD 1.348.494. Asimismo, facturó 856.403 UR de Aguardiente Amarillo de Manzanares, no registró notas crédito y acreditó ventas a clientes en trece países europeos.

Estos resultados respaldan, como **inferencia técnico-comercial**, una arquitectura centralizada tipo Master frente a una estructura fragmentada: los mejores antecedentes combinan una base central, continuidad, capacidad de expansión y atención multiterritorial. Sin embargo, el estudio distingue correctamente entre alcance comercial, desarrollo de mercado y cobertura consolidada; las ventas a un país no demuestran por sí solas profundidad en canales, inventarios, clientes e inversión.

La siguiente arquitectura muestra cómo debe complementarse la coordinación central con ejecución local:



Arquitectura recomendada: un Distribuidor Master Exclusivo como responsable único ante la ILC, con ejecución directa y/o red territorial y especialistas por canal, bajo metas, trazabilidad y controles de exclusividad.

6.5. Modelo recomendado.

Se recomienda estructurar un **Distribuidor Master Exclusivo para Europa, con ejecución híbrida y responsabilidad consolidada.**

6.5.1 Por qué un distribuidor máster único es la mejor opción?

- **Complejidad regulatoria de la UE:** normativas de importación, impuestos especiales (accisas), etiquetado multilingüe, registro sanitario y trazabilidad, distintos en cada país miembro **(Al menos 27 mercados diferentes).**
- **Economías de escala logísticas:** consolidar el volumen de ambas marcas reducen los costos de producción, logística y distribución.
- **Control de imagen de marca y de precio:** evita el arbitraje de precios entre países y protege el posicionamiento premium de ambas marcas.
- **Relaciones comerciales ya construidas:** acceso inmediato a supermercados, licorerías, distribuidores secundarios, bares y hoteles.
- **Punto único de responsabilidad:** un solo contrato, una sola contraparte legal y comercial en lugar de gestionar decenas de relaciones dispersas.
- **Sinergia entre las dos marcas:** mismo origen y mercado objetivo permite negociar mejores condiciones por volumen combinado.

6.5.2 Complejidad regulatoria de la Unión Europea.

La UE no funciona como un mercado único homogéneo para bebidas alcohólicas: existe un marco comunitario general sobre el cual cada Estado miembro añade sus propias exigencias.

6.5.2.1 Marco normativo comunitario.

- **Reglamento (UE) 2019/787:** regula específicamente la definición, designación, presentación y etiquetado de bebidas espirituosas (aplica directamente a aguardiente y ron).
- **Reglamento (UE) 1169/2011:** normas generales de información alimentaria al consumidor, incluida la obligación de ingredientes y, cada vez más, información nutricional.
- **Accisas (impuestos especiales):** armonizadas en su estructura general por la UE, pero con tarifas efectivas que cada país fija de manera distinta.

6.5.2.2 Normas nacionales adicionales.

Algunos países añaden requisitos que van más allá del mínimo comunitario y que pueden generar fricción comercial. Un ejemplo reciente:

> *Irlanda aprobó una ley para que, a partir de mayo de 2026, todas las bebidas alcohólicas incluyan en el etiquetado el contenido calórico y advertencias de salud, incluyendo por primera vez referencias a los riesgos durante el embarazo y su relación con enfermedades hepáticas y cáncer.*

La propia industria europea advirtió que estas reglas nacionales, al no estar armonizadas con el resto de la UE, obligan a los productores extranjeros a re-etiquetar sus productos país por país, encareciendo y complicando considerablemente la entrada al mercado. Un distribuidor Master absorbería este costo.

6.5.2.3 Practicidad y agilidad para la ILC con un Distribuidor Master.

Si Amarillo de Manzanares y Ron Viejo de Caldas intentaran entrar a Europa país por país, tendrían que rediseñar etiquetas, tramitar registros sanitarios y aduaneros, y monitorear cambios normativos en cada uno de los al menos 27 mercados de forma independiente. Un distribuidor máster ya cuenta con esta infraestructura de cumplimiento, absorbiendo el riesgo regulatorio y liberando a la Industria Licorera de Caldas para enfocarse en el core de su negocio.

6.5.3 Control de imagen de marca y de precios.

6.5.3.1 El riesgo del mercado gris.

Cuando varios importadores compran la misma marca de forma independiente, cada uno fija su propio precio según su costo y estrategia comercial. Esto genera arbitraje: distribuidores paralelos compran donde el precio es bajo y revenden donde es alto, erosionando el margen de todos los actores y dañando la percepción de valor de la marca, que deja de verse como un producto premium.

6.5.3.2 Consistencia de posicionamiento.

- Un distribuidor máster puede imponer un rango de precios uniforme en toda Europa.
- Controla en qué canales se vende la marca (licorerías especializadas frente a supermercados de descuento).
- Evita que el producto termine en góndolas de liquidación que devalúan la marca.

6.5.3.3 Narrativa de marca unificada.

Con un solo socio comercial, la historia de origen de Ron Viejo de Caldas y Aguardiente Amarillo de Manzanares se cuenta de forma consistente en toda Europa, en lugar de quedar sujeta a la interpretación (o ausencia de interpretación) de cada importador local.

6.5.4 Punto único de responsabilidad.

- **Un solo contrato, una sola contraparte:** en vez de gestionar acuerdos, condiciones de pago y cláusulas de incumplimiento con múltiples distribuidores nacionales, existe un único contrato de distribución máster con exclusividad territorial, mínimos de compra y KPIs claros.
- **Resolución de disputas simplificada:** ante un problema de calidad, retraso logístico o incumplimiento de pago, hay un solo interlocutor legal responsable, evitando litigios simultáneos en distintas jurisdicciones.
- **Cumplimiento normativo centralizado:** el distribuidor máster asume la responsabilidad de que el producto cumpla las normas de cada país donde lo subdistribuye, reduciendo el riesgo legal para el productor colombiano.
- **Reportes y datos consolidados:** ventas, inventario y rotación se reciben de forma unificada para toda Europa, facilitando decisiones estratégicas sobre inversión en marketing y expansión.
- **Riesgo concentrado, pero manejable:** la contracara es que depender de un solo distribuidor concentra el riesgo comercial; esto se mitiga con cláusulas de desempeño mínimo, auditorías periódicas y cláusulas de salida si no se cumplen las metas pactadas.

Elementos esenciales.

1. **Responsable principal:** interlocutor único y responsable del resultado europeo.
2. **Hub operativo:** importación, inventario, logística fiscal, planificación y consolidación de pedidos.
3. **Ejecución flexible:** directa donde exista capacidad acreditada y mediante subdistribuidores autorizados donde se requiera especialización local.
4. **Especialización de canal:** distribuidores retail y horeca bajo lineamientos, precios y KPIs comunes.
5. **Gobierno de marca:** la ILC conserva estrategia, posicionamiento, arquitectura de portafolio y aprobación de planes.
6. **Información consolidada:** sell-in, sell-out, clientes, inventarios, países, canales e inversión.
7. **Exclusividad condicionada:** obligación de no representar otras licoreras departamentales colombianas, previa validación, y eventual exclusividad territorial sujeta a desempeño.
8. **Continuidad protegida:** propiedad, acceso y portabilidad de datos, registros, clientes, materiales y documentación.

Principales riesgos y mitigación.

Riesgo	Mitigación recomendada
Dependencia del Master	Metas, garantías, revisión periódica y plan de continuidad
Cobertura declarada sin profundidad	Plan país, clientes acreditados y KPIs por territorio
Subdistribución no controlada	Autorización previa, flujo contractual de obligaciones y auditoría
Concentración en una referencia	Metas de amplitud, profundidad y rentabilidad del portafolio
Distorsión de precios	Arquitectura europea de precios y monitoreo, sin imponer precios de reventa ilícitos
Información incompleta	Reportes normalizados e integración de datos
Baja construcción de marca	Inversión mínima, calendario, evidencia y medición
Conflictos de portafolio	Declaración, debida diligencia y cumplimiento continuo de exclusividad

6.6. Responsabilidades mínimas e indicadores.

Responsabilidades mínimas del Master.

- Elaborar y ejecutar el plan comercial europeo y planes país.
- Importar, almacenar y movilizar producto conforme a requisitos fiscales y aduaneros europeos.
- Mantener inventarios suficientes y gestionar rotación.
- Desarrollar clientes, territorios y canales.
- Coordinar y supervisar subdistribuidores.
- Ejecutar planes de mercadeo y construcción de marca.
- Proteger precios relativos, posicionamiento y arquitectura de portafolio.
- Entregar información comercial e inventarios con trazabilidad.
- Cumplir y hacer cumplir la exclusividad validada.
- Implementar planes de contingencia y transición.

Indicadores de desempeño.

Dimensión	Indicadores sugeridos
Ventas	UR, USD, crecimiento, cumplimiento de meta, precio promedio
Recurrencia	Meses con facturación, frecuencia de reposición, clientes recurrentes
Clientes	Clientes activos, nuevos, retenidos y concentración por cliente
Países	Países con venta, países recurrentes y países con cobertura consolidada
Canales	Ventas y clientes en retail, horeca, e-commerce, mayorista y duty free
Portafolio	SKUs activos, profundidad por referencia y participación de premium
Inventarios	Días de inventario, rotación, agotados, sobrestock y vencimientos
Mercadeo	Inversión comprometida, ejecutada y legalizada; actividades y resultados
Marca	Distribución numérica, listings, visibilidad, formación y activaciones
Información	Integridad, frecuencia, oportunidad y conciliación de reportes
Exclusividad	Declaraciones, verificaciones y ausencia de productos restringidos
Calidad transaccional	Notas crédito, devoluciones, reclamaciones y cumplimiento documental

INDUSTRIA LICORERA DE CALDAS

RIESGO DE CONTRABANDO TÉCNICO, DESVÍO DE PRODUCTO Y PÉRDIDA DE CONTROL DE LA CADENA DE VALOR EN EL MERCADO EUROPEO

Capítulo adicional al estudio de mercado para la selección de comercializador(es) en Europa

Gerencia de Mercadeo y Ventas

Dirección de Ventas Internacionales

Manizales, 2026

7.1. Objeto y alcance del capítulo.

La definición del modelo de distribución de la Industria Licorera de Caldas en Europa no debe sustentarse exclusivamente en variables tradicionales como volumen de compra, capacidad financiera, cobertura geográfica o experiencia comercial. La naturaleza del mercado europeo exige incorporar una dimensión adicional: la capacidad del modelo de distribución para preservar la trazabilidad del producto, la coherencia de la política comercial, la arquitectura de precios, la cadena de valor y la integridad de las marcas de la ILC a medida que los productos circulan entre diferentes países y canales.

Europa presenta una condición particular. Por una parte, está conformada por mercados nacionales con diferencias relevantes en tributación, precios, estructura de canales, márgenes, hábitos de consumo y regulación. Por otra, dentro de la Unión Europea existe un mercado interior que facilita la circulación de mercancías entre Estados miembros (27 países solo en la Union europea).

Esta combinación genera importantes oportunidades para desarrollar una plataforma regional de comercialización, pero también incrementa la complejidad para el propietario de una marca cuando la distribución se encuentra fragmentada entre múltiples distribuidores independientes.

Desde la perspectiva de la Gerencia de Mercadeo y Ventas, así como la dirección de ventas internacionales, el riesgo no se limita a la existencia de operaciones ilícitas. Existe un espectro más amplio que comprende:

- Diferencias de precios entre mercados.
- Arbitraje comercial.
- Comercio paralelo y mercado gris.
- Movimientos no previstos entre territorios.
- Pérdida de trazabilidad y desalineación de promociones.
- Distorsión de márgenes y desvío de producto.
- Fraude de impuestos especiales.
- Falsificación y adulteración.
- Modalidades de comercio ilícito que pueden describirse analíticamente como contrabando técnico.
- Riesgo reputacional para la Industria Licorera de Caldas

Por esta razón, el presente capítulo analiza estos riesgos de manera independiente y establece su relación con el modelo de distribución recomendado para Europa.

La conclusión central es que la existencia de estos riesgos no constituye por sí sola la razón para seleccionar un Distribuidor Master, pero sí fortalece significativamente la conveniencia de una arquitectura centralizada, en la medida en que reduce la fragmentación, concentra la responsabilidad, mejora la trazabilidad y permite administrar una política comercial europea bajo criterios comunes.

7.2. Una realidad estructural del mercado europeo.

Europa no funciona comercialmente como una suma de mercados completamente aislados. Dentro de la Unión Europea, la libre circulación de mercancías entre países miembros de la comunidad facilita que un producto introducido legalmente en un Estado miembro pueda posteriormente desplazarse hacia otros mercados, sujeto al cumplimiento de las obligaciones fiscales y regulatorias correspondientes.

En el caso de las bebidas espirituosas, esta realidad adquiere especial relevancia porque los productos están sometidos a impuestos especiales, además del IVA y de otras condiciones comerciales que pueden variar entre países. En consecuencia, una misma botella puede presentar estructuras económicas diferentes dependiendo del mercado en el cual sea comercializada.

- Impuestos especiales e IVA.
- Costos logísticos.

- Márgenes del importador, distribuidor, retail o horeca.
- Promociones, descuentos y condiciones comerciales.
- Posicionamiento de la categoría e intensidad competitiva.
- Poder adquisitivo y comportamiento del consumidor.

Por tanto, aunque el producto sea exactamente el mismo, su precio final y la rentabilidad de la cadena pueden variar significativamente entre países.

Implicación estratégica para la ILC

La política comercial europea no puede administrarse únicamente país por país. Debe existir una visión regional que permita comprender cómo las decisiones tomadas en un mercado pueden afectar los demás territorios.

7.3. El riesgo de una arquitectura fragmentada de distribución.

Cuando una compañía opera con múltiples distribuidores independientes, cada operador desarrolla naturalmente su propia estrategia comercial. Un distribuidor en España puede tener un determinado precio de compra, una estructura de margen, una política promocional, un nivel de inventario, unos objetivos de rotación y una estrategia de clientes. Un distribuidor independiente en Francia puede operar bajo condiciones diferentes. Lo mismo puede ocurrir en Italia, Alemania, Portugal, Bélgica o cualquier otro mercado.

Individualmente, cada decisión puede ser comercialmente razonable. El problema aparece cuando se analiza Europa como un sistema integrado. Si existen diferencias suficientemente amplias entre mercados, pueden generarse incentivos para que determinados operadores, mayoristas o clientes adquieran producto en un país y posteriormente lo comercialicen en otro.

En ese momento, la ILC puede conservar conocimiento sobre a quién vendió originalmente el producto, pero comenzar a perder visibilidad sobre:

- Dónde terminó comercializándose.
- Quién realizó la reventa.
- Cuál fue el precio efectivo.
- Qué margen obtuvo cada participante.
- Qué cliente recibió finalmente el producto.
- En qué canal fue comercializado.
- Qué promoción se aplicó.
- Qué mercado debe reconocerse como responsable del sell-out.

Esta pérdida progresiva de visibilidad constituye uno de los principales riesgos de una arquitectura excesivamente fragmentada.

7.4. De la fragmentación comercial al desvío de producto.

No todo movimiento de producto entre países constituye una irregularidad. Dentro del mercado europeo pueden existir operaciones legítimas de reventa y comercio paralelo. Sin embargo, desde la perspectiva del propietario de la marca, incluso una operación legal puede generar consecuencias comerciales no deseadas cuando ocurre fuera de la estrategia inicialmente diseñada.

Cadena de riesgo comercial

Diferencias fiscales y comerciales → diferencias de precio entre mercados → incentivos para mover producto → reventa entre territorios → pérdida de visibilidad sobre el destino final → distorsión de precios y márgenes → conflictos entre distribuidores y clientes → debilitamiento de la estrategia comercial.

En escenarios más complejos, esta misma estructura puede facilitar una secuencia de desvío de producto, irregularidades documentales, incumplimiento fiscal y fraude o comercio ilícito. Por esta razón, el riesgo debe analizarse como un continuo y no únicamente desde la perspectiva penal o aduanera.

7.5. Diferenciación de conceptos.

Concepto	Naturaleza	Implicación para la ILC
Comercio paralelo	Puede ser legítimo	Producto auténtico adquirido legalmente y posteriormente comercializado fuera del canal inicialmente previsto.
Mercado gris	Principalmente comercial	Producto auténtico comercializado por canales no autorizados o no previstos por la estrategia de la marca.
Arbitraje comercial	Puede ser legítimo	Aprovechamiento de diferencias de precio, margen, promoción o disponibilidad entre mercados.
Arbitraje fiscal	Puede ser legítimo o abusivo	Aprovechamiento de diferencias tributarias; se convierte en irregular cuando existe evasión o incumplimiento.
Desvío de producto	Comercial o fiscal	El producto termina en un mercado, cliente o canal diferente del inicialmente previsto o documentado.
Fraude de impuestos especiales	Ilícito	Incumplimiento de obligaciones fiscales asociadas al movimiento o comercialización de bebidas alcohólicas.
Falsificación	Ilícito	Imitación no autorizada de producto, marca, envase, etiqueta o elementos de identificación.
Adulteración	Ilícito y potencialmente sanitario	Alteración del contenido original del producto.
Contrabando físico	Ilícito	Movimiento de mercancías al margen de los controles correspondientes.
Contrabando técnico	Categoría analítica	Uso de operaciones o documentos aparentemente regulares para ocultar incumplimientos fiscales, desviaciones de destino u otras irregularidades.

Esta diferenciación es importante porque no todo comercio paralelo constituye contrabando y no todo movimiento entre países representa una irregularidad. Sin embargo, todos estos fenómenos tienen un elemento común desde la perspectiva de Mercadeo y Ventas: la pérdida de control sobre la cadena de valor puede afectar la estrategia de la marca incluso antes de que exista una conducta ilícita.

7.6. El concepto de contrabando técnico aplicado a bebidas espirituosas.

Para efectos del presente estudio, la expresión contrabando técnico se utiliza como una categoría analítica y no como una denominación jurídica uniforme dentro de la Unión Europea.

El concepto describe situaciones en las cuales una operación puede presentar inicialmente una apariencia documental o logística regular, pero posteriormente se identifica que:

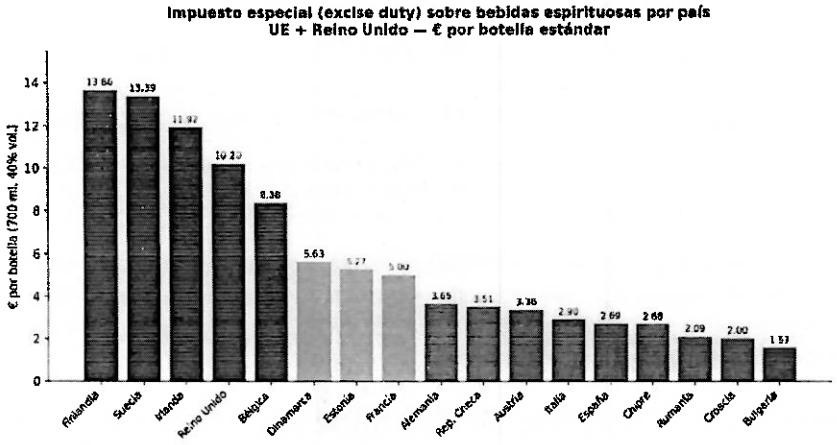
- El producto no llegó al destino declarado.
- El impuesto correspondiente no fue pagado donde debía.
- Existieron irregularidades en la documentación.

- Se utilizaron indebidamente mecanismos de suspensión o devolución.
- Se produjo una desviación del producto.
- La trazabilidad documental no correspondió con la circulación real de la mercancía.

La complejidad de este fenómeno radica precisamente en que no necesariamente implica ocultar físicamente la mercancía. El riesgo puede encontrarse en la diferencia entre el movimiento documentado y el movimiento económico real del producto.

El *contrabando técnico* describe un conjunto de prácticas que explotan las diferencias fiscales y los vacíos administrativos del sistema de impuestos especiales (excise duty) de la Unión Europea sin recurrir al contrabando físico clásico. El objetivo final es el mismo que en el contrabando tradicional —vender alcohol sin pagar el impuesto que corresponde en el país de consumo—, pero se logra apoyándose en mecanismos legales del propio sistema aduanero-fiscal. Por eso se le llama "técnico": cada movimiento individual puede parecer, sobre el papel, una operación logística y documentalmente correcta, y el evento solo se hace visible cuando se reconstruye toda la cadena y se comprueba que el producto nunca tributó donde debía.

El fenómeno existe porque la UE armonizó el mercado interior —fronteras abiertas y libre circulación de mercancías— pero no armonizó los tipos del impuesto especiales a las Bebidas Espirituosas, si no que cada país lo sigue fijando de forma soberana. El promedio del impuesto especial en la Union Europea sobre una botella de 700 ml al 40 % de alcohol ronda los 5,07 €, pero el rango entre países es enorme: desde 13,66 € en Finlandia hasta 1,57 € en Bulgaria, casi nueve veces más impuesto por la misma botella según el país en que se venda. A esa brecha fiscal se suma que dentro del mercado de la Union Europea no existen aduanas internas: un camión puede cruzar de un país a otro sin que nadie revise físicamente su carga, y el único control real es documental, a través del sistema electrónico EMCS (Excise Movement and Control System), lo que reduce sensiblemente el riesgo de detección frente al contrabando clásico hacia terceros países.



Impuesto especial sobre bebidas espirituosas por país — € por botella de 700 ml al 40 % vol.

Sobre esa base fiscal no armonizada se constituyen tres variantes del contrabando técnico: el **desvío en tránsito** (*diversion fraud*), en el que el alcohol se declara con destino a un almacén fiscal o a la exportación pero no llega al destino final declarado y se vende sin pagar el impuesto correspondiente; la **triangulación de rutas**, en la que el producto pasa por varios países —a menudo los de controles más débiles— antes de "reaparecer" formalmente en un país de mayor impuesto; y el **uso abusivo de exenciones legítimas** (venta a viajeros, tiendas libres de impuestos), que compran el producto en países con menor valor del impuesto y lo trasladan al país vecino que

tienen mayor impuesto. En conjunto, el fenómeno es, en esencia: comprar barato en un régimen fiscal bajo y vender como si se hubiera pagado impuesto en un régimen fiscal alto.

7.7. Impuestos especiales y trazabilidad fiscal.

Las bebidas espirituosas están sometidas en Europa a impuestos especiales. La Unión Europea dispone de mecanismos para controlar electrónicamente determinados movimientos de productos sujetos a estos impuestos, particularmente mediante el Excise Movement and Control System - EMCS. Este sistema permite registrar y monitorear movimientos fiscales mediante documentos electrónicos, distribuidores autorizados y reportes de recepción.

Por tanto, sería incorrecto afirmar que dentro de Europa no existen controles. Los controles existen y son relevantes. Sin embargo, desde la perspectiva de la ILC debe diferenciarse entre trazabilidad fiscal y trazabilidad comercial.

Tipo de trazabilidad	Permite conocer
Trazabilidad fiscal	Expedición, recepción, operador autorizado, movimiento fiscal y cumplimiento de determinadas obligaciones tributarias.
Trazabilidad comercial	Cliente, canal, precio, promoción, inventario, sell-out, rotación, subdistribuidor y destino comercial final.

El EMCS puede contribuir al primer nivel, pero no sustituye el segundo. Esta diferencia es fundamental para la ILC.

7.8. Evidencia de comercio ilícito en bebidas espirituosas.

La información analizada evidencia que las bebidas espirituosas presentan una exposición relevante a diferentes formas de comercio ilícito. Los estudios y operaciones desarrollados por organismos europeos han documentado fenómenos relacionados con falsificación, adulteración, fraude fiscal, contrabando, movimientos irregulares y comercialización de bebidas fuera de los circuitos legales.

La información disponible incluye referencias de EUIPO, OLAF, Europol, autoridades nacionales y jurisprudencia europea. No obstante, las cifras deben interpretarse con prudencia. Algunas estimaciones corresponden a falsificación, otras a incautaciones, otras a comercio ilícito general y otras a fraude fiscal.

Las bebidas espirituosas destiladas concentran, con diferencia, el grueso del problema del alcohol ilícito en Europa.

Cifra	Qué mide	Fuente
81 %	Proporción del comercio ilícito total de alcohol en volumen que corresponde a bebidas espirituosas destiladas (frente a ~9 % de vino y ~10 % de cerveza).	OCDE, Illicit Trade in High-Risk Sectors, con datos de Euromonitor International (2018)
≈ 2.290 M €	Pérdida de ventas legítimas de bebidas alcohólicas por falsificación en la UE-27 más Reino Unido, 2013-2017 (5,3 % del total de ventas del sector).	EUIPO, The Economic Cost of IPR Infringement in Spirits and Wine

Cifra	Qué mide	Fuente
≈ 2.068 M €	Recaudación fiscal (impuestos especiales e IVA) que los Estados miembros dejaron de percibir por el mismo fenómeno en el mismo periodo.	EUIPO, The Economic Cost of IPR Infringement in Spirits and Wine
263 M €	Impacto absoluto más alto por país (España) en ventas de espirituosas perdidas por falsificación; con una incidencia relativa (10,4 %) muy superior a la media de la UE.	EUIPO, The Economic Cost of IPR Infringement in Spirits and Wine
≈ 6 M litros	Bebidas alcohólicas falsificadas, de calidad deficiente o de contrabando incautadas en 24 países europeos en la acción específica de alcohol de la operación OPSON XII (dic. 2022 – may. 2023).	OLAF, comunicado de prensa n.º 16/2023
≈ 378.000 botellas / 14 M €	Vodka y whisky falsificados, transportados vía el Cáucaso hasta puertos de la UE simulando marcas premium, desarticulados por OLAF en 2024.	OLAF, comunicado de prensa n.º 12/2024
15.451 t / 53,8 M €	Productos alimentarios y bebidas ilícitas (incluidos 47.660 litros de whisky y 9.550 litros de alcohol a granel intervenidos en España) en la operación OPSON X (2020-2021).	Europol / Guardia Civil, operación OPSON X

Elaboración propia a partir de OCDE/EUIPO, EUIPO Observatory y comunicados de prensa de OLAF y Europol citados en la tabla.

Estas cifras miden fenómenos distintos —comercio ilícito en general, falsificación de marca, e incautaciones puntuales de contrabando y producto adulterado—, y el contrabando técnico propiamente dicho es solo una parte de ese conjunto, la más difícil de aislar porque su documentación es, en apariencia, correcta. Aun así, todas coinciden en señalar que el problema se concentra de forma desproporcionada en las bebidas espirituosas frente a la cerveza y, en menor medida, frente al vino, y que España, Francia, Italia y Alemania figuran de forma recurrente entre los mercados con mayor impacto absoluto.

Criterio de interpretación

Las cifras no deben sumarse ni presentarse como una estimación directa del contrabando técnico en Europa, ni utilizarse para proyectar automáticamente una pérdida económica para la ILC. Su valor consiste en demostrar que las bebidas espirituosas constituyen una categoría materialmente expuesta a problemas de fraude, falsificación, desvío y pérdida de trazabilidad.

7.9. Casos documentados y aprendizaje para la ILC.

Los antecedentes europeos analizados muestran que pueden presentarse irregularidades en movimientos de alcohol cuando la documentación, el destino declarado y la circulación efectiva del producto no coinciden. El caso Silcompa constituye un antecedente relevante porque documenta una operación en la cual productos alcohólicos circularon bajo un régimen fiscal determinado y posteriormente se identificaron irregularidades relacionadas con el destino y la documentación.

El aprendizaje para la ILC no consiste en trasladar automáticamente este caso a su operación. La conclusión relevante es que, en una cadena internacional de bebidas espirituosas, la trazabilidad no debe limitarse a demostrar que el producto salió de la fábrica o llegó al primer importador. Debe existir capacidad para reconstruir la cadena completa.

Por motivos legales y de investigación en curso, OLAF y Europol rara vez identifican marcas concretas en sus comunicados públicos: hablan de "vodka y whisky premium" o de "una prestigiosa marca de bebidas alcohólicas". Aun así, cruzando los casos documentados con los datos de volumen de venta del sector —que determinan qué marcas resultan más rentables de imitar— se puede trazar un patrón bastante claro de qué tipo de marcas concentran el riesgo:

- **Vodka:** Smirnoff y Absolut concentran buena parte de los casos documentados de imitación en Europa, al ser las dos vodkas de mayor volumen de venta del continente; la propia categoría vodka es, junto al whisky, la más citada en los operativos de OLAF y en los informes de Revenue/HMRC como la más falsificada en el norte de Europa.
- **Whisky escocés:** Johnnie Walker, Ballantine's y Chivas Regal —las tres marcas de mayor volumen mundial de Diageo y Pernod Ricard— aparecen repetidamente en incautaciones de whisky embotellado de forma fraudulenta o etiquetado para imitar "marcas premium", según los propios comunicados de OLAF.
- **Whisky americano:** Jack Daniel's, por su reconocimiento de marca y su precio premium, es una referencia recurrente en las alertas de las autoridades de consumo sobre botellas adulteradas o rellenadas.
- **Ron:** marcas caribeñas y centroamericanas de alta rotación fueron el objetivo de una red desarticulada por OLAF en 2021, con cerca de 340.000 botellas falsificadas y una fábrica ilegal clausurada en Honduras.
- **Marcas locales de menor precio:** en el Reino Unido, la Food Standards Agency documentó en 2024 la falsificación de Glen's Vodka (Loch Lomond Group), un recordatorio de que el fenómeno no se limita a las marcas de lujo: cuanto mayor es el volumen de venta de una marca, mayor es también su exposición.

El denominador común no es tanto el precio como el volumen y el reconocimiento: cuanto más vende y más se reconoce una marca, más fácil es colocar una réplica de su etiqueta, su precinto fiscal o su botella en el circuito comercial sin levantar sospechas, y mayor es el margen que deja evadir el impuesto especial correspondiente. Esto convierte a las marcas líderes de cada categoría —vodka, whisky escocés, whisky americano, ron— en el objetivo natural del contrabando técnico y de la falsificación asociada a él.

Fuentes: OLAF, comunicados de prensa n.º 12/2024 y n.º 15/2021; UK Food Standards Agency (septiembre de 2024, caso Glen's Vodka); The Spirits Business, Top 150 Spirits Brands by Volume; Revenue Commissioners (Irlanda), informe sobre incautaciones de alcohol falsificado.

7.10. Consecuencias comerciales para la ILC.

El principal riesgo para la ILC no debe analizarse únicamente desde la posibilidad de una pérdida fiscal. Desde la perspectiva de Mercadeo y Ventas, las consecuencias pueden ser considerablemente más amplias.

7.10.1. Distorsión de la arquitectura de precios.

La ILC puede diseñar una estrategia de precios diferenciada por mercado considerando impuestos, competencia, posicionamiento, poder adquisitivo, canal y estructura de margen. Si el producto se desplaza entre mercados sin coordinación, esta arquitectura puede perder efectividad.

Un producto adquirido bajo condiciones favorables en un mercado puede terminar compitiendo con el distribuidor oficial de otro país. Esto puede generar presión sobre precios, descuentos adicionales, reducción de márgenes, conflictos comerciales y pérdida de confianza entre operadores.

7.10.2. Pérdida de control de la cadena de valor.

La cadena de valor puede representarse como: ILC → importador → distribuidor → mayorista → cliente → consumidor. Cuando existen múltiples distribuidores independientes, pueden aparecer cadenas adicionales: ILC → distribuidor país A → mayorista → distribuidor país B → cliente.

Cada nuevo eslabón agrega margen, reduce visibilidad, aumenta complejidad y dificulta determinar el precio final. Para la ILC, esto puede significar que el precio pagado por el consumidor deje de guardar relación con la estrategia originalmente diseñada.

7.10.3. Conflictos entre distribuidores.

Un distribuidor que invierte en apertura de mercado, registros, clientes, degustaciones, activaciones, formación, publicidad y construcción de marca puede verse afectado si producto procedente de otro territorio aparece en su mercado a un precio inferior.

Esto puede reducir el incentivo para invertir. Por tanto, la fragmentación no solamente afecta precios; puede afectar directamente la disposición de los distribuidores a construir las marcas de la ILC.

7.10.4. Pérdida de información.

Una de las consecuencias más importantes es la pérdida de calidad de la información. La ILC puede registrar una venta a España, pero el producto puede terminar parcialmente en otro mercado. En ese escenario, las estadísticas internas podrían indicar venta a España cuando comercialmente el consumo ocurrió en España, Francia, Portugal u otro mercado.

Esto afecta forecast, planeación, inversión, evaluación de distribuidores, análisis de mercado y decisiones de expansión.

7.10.5. Riesgo reputacional.

Cuando un consumidor adquiere una botella, normalmente no distingue entre fabricante, importador, distribuidor, mayorista o retailer. Para el consumidor, el responsable visible es la marca. Por tanto, problemas relacionados con conservación, autenticidad, etiquetado, adulteración, precio o disponibilidad pueden terminar afectando directamente la reputación de la ILC.

7.11. Implicaciones para Aguardiente Amarillo de Manzanares.

El crecimiento de Aguardiente Amarillo de Manzanares en Europa constituye una oportunidad estratégica, pero también incrementa progresivamente la necesidad de control. A medida que una marca aumenta volumen, reconocimiento, distribución, número de clientes y demanda, también aumenta la posibilidad de que aparezcan operaciones de reventa fuera de la estructura inicialmente diseñada.

Para Amarillo de Manzanares, la prioridad debe ser preservar coherencia de precios, disponibilidad, inventarios, promociones, clientes, canales y sell-out. Una expansión rápida sin suficiente trazabilidad podría dificultar determinar cuáles mercados están generando realmente el crecimiento.

7.12. Implicaciones para Ron Viejo de Caldas.

Ron Viejo de Caldas requiere una estrategia diferente. La construcción de una marca de ron en Europa depende de origen, historia, calidad, educación, coctelería, recomendación, experiencia y posicionamiento.

Una distribución excesivamente fragmentada puede generar una dinámica en la cual el producto sea utilizado principalmente como herramienta promocional o de precio. Esto podría debilitar la capacidad de la ILC para

construir una posición diferenciada frente a otras marcas de ron. Por esta razón, la trazabilidad comercial debe acompañarse de una estrategia coordinada de canales, precios, clientes, activaciones y construcción de marca.

7.13. Implicaciones para las referencias premium y superpremium.

El riesgo es todavía más relevante para Carta de Oro, Gran Reserva Especial, León Dormido Doble Roble y otras referencias premium o superpremium. Estas marcas requieren una distribución más selectiva.

La ILC debe conocer quién comercializa, dónde comercializa, a qué cliente, en qué canal, bajo qué condiciones, con qué nivel de servicio y dentro de qué experiencia de marca.

Una referencia premium que aparece sistemáticamente descontada, en canales no previstos, con precios inconsistentes o sin acompañamiento de marca puede perder rápidamente valor percibido. Por tanto, la protección de la cadena de distribución constituye también una herramienta de premiumización, que es uno de los objetivos principales en el mercado Europeo por parte de la Industria Licorera de Caldas.

7.14. Comercio paralelo y mercado gris como riesgo comercial.

El comercio paralelo merece especial atención porque puede involucrar producto auténtico y operaciones legalmente permitidas. Desde la perspectiva de la ILC, el problema no debe plantearse exclusivamente como una cuestión jurídica, sino como un riesgo de gestión comercial.

- Diferencias de precios.
- Conflictos entre distribuidores.
- Pérdida de exclusividad económica.
- Promociones no coordinadas.
- Dificultad para medir sell-out.
- Deterioro de márgenes.
- Pérdida de control sobre la experiencia de marca.

Por esta razón, incluso cuando no existe fraude, la fragmentación de la distribución puede generar consecuencias negativas para la estrategia europea.

7.15. Relación entre el riesgo identificado y el modelo de Distribuidor Master.

El análisis anterior fortalece la recomendación desarrollada en el capítulo precedente sobre la conveniencia de un Distribuidor Master Exclusivo para Europa. La relación debe plantearse con precisión.

No se recomienda un Master porque este pueda impedir toda circulación de producto entre países. Tampoco porque pueda eliminar el comercio paralelo o el fraude. La recomendación se fundamenta en que una arquitectura Master permite reducir los puntos de pérdida de control y mejorar significativamente la capacidad de detección, trazabilidad y respuesta.

7.16. Menor fragmentación de la cadena.

En una arquitectura con múltiples distribuidores independientes, cada relación puede tener inventarios, sistemas, precios, clientes y políticas diferentes. En una arquitectura Master - ILC → Master Europa → red autorizada - la ejecución puede seguir siendo local, pero existe una capa central de gobierno, información, inventario, planificación, trazabilidad y responsabilidad.

Diferencia estratégica

El modelo Master no elimina la especialización local. La integra dentro de una arquitectura común y hace visible para la ILC quién responde por el resultado consolidado.

7.17. Una política comercial europea.

El Distribuidor Master permite administrar Europa bajo una política comercial común. Esto no significa imponer precios de reventa contrarios a las normas europeas de competencia. Significa que la ILC puede estructurar y monitorear precios de venta al Master, posicionamiento recomendado, arquitectura de márgenes, promociones, inversión, portafolio y coherencia entre mercados.

La política comercial puede adaptarse a cada país sin perder una visión continental.

7.18. Mayor visibilidad de inventarios.

Una de las principales fortalezas del modelo Master debe ser la capacidad de consolidar inventarios. La ILC debería poder conocer inventario total europeo, inventario por país, SKU y cliente, rotación, agotados, sobre stock y movimientos entre mercados.

Esta información permite identificar comportamientos atípicos, como compras superiores al potencial de un mercado, caídas inesperadas de inventario, ventas hacia clientes no habituales o movimientos desproporcionados entre países.

7.19. Trazabilidad de extremo a extremo.

Cadena trazable esperada

ILC → Distribuidor Master → país → subdistribuidor → cliente → canal → lote.

Esta trazabilidad constituye uno de los principales mecanismos para reducir la exposición. No se trata únicamente de saber cuánto compró el Master. La ILC debe evolucionar hacia una capacidad de conocer dónde está el producto, quién lo tiene, cuánto inventario existe, cuánto se vendió y hacia qué mercado se dirigió.

7.20. Conciliación de información.

Ecuación de conciliación

Compras a la ILC + inventario inicial - inventario final = ventas reportadas.

Esta conciliación deberá complementarse con información por país, cliente, canal, SKU y lote. Las diferencias deberán generar alertas. Lo que es mucho más eficiente si se tiene un solo interlocutor por el continente Europeo y no varios comercializadores.

7.21. Gobierno de subdistribuidores.

El modelo Master no significa que un único operador deba ejecutar directamente toda Europa. La especialización local continúa siendo necesaria. El Master podrá utilizar distribuidores nacionales, mayoristas, especialistas retail, especialistas horeca, distribuidores de comercio electrónico y otros aliados.

La diferencia es que estos distribuidores deberán formar parte de una red identificada, autorizada y trazable. La ILC deberá conocer, como mínimo:

- Razón social y país.
- Territorio y canales atendidos.
- Clientes principales.
- Marcas representadas.

- Condiciones de operación.
- Responsable comercial.

7.24. Exclusividad y protección de la estrategia.

La política institucional informada para el estudio establece que el comercializador debe mantener exclusividad frente a productos de otras licoreras departamentales colombianas. Esta condición resulta coherente con la lógica del modelo Master porque busca evitar que el operador responsable de desarrollar las marcas de la ILC administre simultáneamente portafolios directamente competidores provenientes de otras licoreras departamentales.

No obstante, el alcance definitivo de esta obligación deberá ser validado jurídicamente. Debe diferenciarse además de la eventual exclusividad territorial otorgada por la ILC. Esta última debería estar condicionada al cumplimiento de ventas, cobertura, clientes, canales, inversión, inventarios, información, construcción de marca y trazabilidad.

7.25. Relación con la experiencia histórica de la ILC.

La experiencia histórica analizada en el capítulo correspondiente permite observar que los distribuidores europeos han presentado diferentes niveles de continuidad, escala y desarrollo. Millenium Brands sostuvo una primera etapa relevante. VG Ladocom alcanzó escala en el portafolio de ron. Naturandina América Import demostró capacidad para utilizar España como plataforma para atender clientes en Alemania e Inglaterra.

Novaw CE, S.L.U. presenta actualmente características funcionalmente compatibles con una arquitectura Master, al combinar centralización de compras, continuidad, desarrollo de Aguardiente Amarillo de Manzanares, atención multiterritorial, ventas acreditadas en trece países y ausencia de notas crédito durante el periodo evaluado.

Este antecedente demuestra que una plataforma central puede operar comercialmente en diferentes mercados. Sin embargo, el presente capítulo no pretende concluir que Novaw deba ser seleccionado. La experiencia actual se utiliza únicamente como benchmark para evaluar la viabilidad del modelo.

7.26. Límites del modelo Master.

La recomendación debe reconocer expresamente que el Distribuidor Master no elimina los riesgos. Puede existir fraude, mercado gris, comercio paralelo, falsificación, desvío o pérdida de información incluso dentro de una estructura centralizada. Además, el modelo introduce riesgos propios:

Riesgo	Implicación	Mitigación
Dependencia del operador	La ILC puede concentrar una parte importante de su operación europea en una sola estructura.	Garantías, información, auditoría y plan de continuidad.
Concentración de información	El Master puede acumular conocimiento crítico sobre clientes y mercados.	Propiedad, acceso y portabilidad de datos.
Dependencia logística	Una interrupción en el hub puede afectar varios países.	Inventarios de seguridad y contingencia.
Cobertura superficial	Puede declararse presencia en numerosos mercados sin profundidad.	KPIs por país, cliente, canal y recurrencia.
Concentración de portafolio	Puede priorizar referencias de mayor rotación y reducir el esfuerzo sobre marcas estratégicas.	Objetivos por marca, categoría y segmento.

Por esta razón, el modelo debe acompañarse de KPIs, auditoría, información, trazabilidad, planes de continuidad, portabilidad de datos y evaluación periódica.

7.27. Conclusión del análisis de riesgo.

El mercado europeo presenta una combinación particular de integración comercial y heterogeneidad fiscal, regulatoria y competitiva. Esta realidad genera oportunidades importantes para la expansión de las marcas de la ILC, pero también incrementa la complejidad para administrar precios, márgenes, inventarios, clientes, canales, promociones y movimientos de producto.

Una arquitectura excesivamente fragmentada entre distribuidores independientes puede aumentar los puntos en los cuales la ILC pierde visibilidad sobre la cadena. La consecuencia no necesariamente será una operación ilícita. Sin embargo, puede producir arbitraje, mercado gris, comercio paralelo, conflictos entre distribuidores, distorsión de precios, pérdida de información y debilitamiento de la estrategia de marca.

En escenarios más graves, la misma complejidad puede facilitar desvíos, irregularidades fiscales, falsificación o fraude. Por esta razón, la gestión del riesgo de contrabando técnico debe entenderse como parte de una política más amplia de protección de la cadena de valor.

7.28. Vinculación con el modelo de distribución recomendado.

El análisis desarrollado en este capítulo fortalece la recomendación del capítulo anterior de adoptar un Distribuidor Master Exclusivo para Europa con ejecución híbrida mediante una red territorial y multicanal autorizada.

La fortaleza del modelo no radica en impedir toda circulación de mercancías. Radica en que permite:

1. Reducir la fragmentación.
2. Concentrar la responsabilidad.
3. Consolidar inventarios.
4. Mejorar la trazabilidad.
5. Coordinar precios y promociones dentro de los límites legales.
6. Tener una política comercial y de mercadeo unificada.
7. Identificar subdistribuidores.
8. Conciliar sell-in y sell-out.
9. Detectar movimientos atípicos.
10. Responder rápidamente ante incidentes.
11. Proteger de manera más consistente la estrategia de las marcas.

En consecuencia, el riesgo de contrabando técnico, desvío de producto y pérdida de control de la cadena no debe presentarse como el único argumento para seleccionar un Distribuidor Master, sino como un elemento adicional que refuerza una recomendación sustentada previamente en continuidad, eficiencia, cobertura, desarrollo de mercados, construcción de marca, información, escalabilidad y control estratégico.

7.29. Recomendación de la Gerencia de Mercadeo y Ventas y la Dirección de Ventas Internacionales.

Desde la perspectiva de la Gerencia de Mercadeo y Ventas y la Dirección de Ventas Internacionales, la expansión europea de la ILC debe evolucionar hacia un modelo en el cual el crecimiento comercial esté acompañado por un nivel equivalente de gobierno, información y trazabilidad.

Pregunta de gestión que debe responder el modelo

¿Qué producto se vende, en qué país, a qué cliente, en qué canal, bajo qué condiciones comerciales, con qué inventario, con qué nivel de rotación y dentro de qué estrategia de marca?

Esta capacidad se vuelve progresivamente más importante a medida que crecen Aguardiente Amarillo de Manzanares, Ron Viejo de Caldas y las referencias premium y superpremium.

Por esta razón, **el modelo de Distribuidor Master** constituye una herramienta no solamente de distribución, sino también de gobierno comercial de la operación europea. La centralización permite reducir la exposición a la fragmentación y mejorar la capacidad de la ILC para proteger su cadena de valor, su arquitectura de precios, sus clientes, sus distribuidores, su información y, principalmente, sus marcas.

Coordinación de mercadeo y ejecución en el punto de venta. La centralización facilita la formulación de un plan estructurado de mercadeo y ejecución en los puntos de venta de los diferentes mercados europeos. En coordinación **con el Distribuidor Master,** la ILC podrá desarrollar una estrategia de marketing articulada en torno a un **mensaje único,** coherente e impactante, que impulse la penetración de sus marcas y proyecte ante los consumidores una identidad sólida y consistente en todo el continente. Esta estrategia deberá incorporar las adaptaciones necesarias para responder a las particularidades de cada país, sin perder la esencia, el posicionamiento ni los lineamientos centrales de las marcas.

Principio fundamental

La centralización reduce la exposición, pero no elimina el riesgo.

El modelo deberá complementarse con controles, auditoría, trazabilidad, información, indicadores, gobierno de subdistribuidores y mecanismos de continuidad.

Finalmente, la incorporación del presente análisis como capítulo independiente permite mantener una separación metodológica adecuada:

- El Capítulo 2 define y recomienda el modelo de distribución.
- El Capítulo 3 analiza un riesgo estructural del mercado europeo y demuestra por qué dicho riesgo refuerza la conveniencia de una arquitectura Master.

De esta manera, el contrabando técnico no se convierte artificialmente en la justificación exclusiva del modelo, sino en un argumento adicional, relevante y técnicamente sustentado dentro de una decisión comercial más amplia.

INDUSTRIA LICORERA DE CALDAS

ANÁLISIS DE COMERCIALIZADORES MULTINACIONALES DE LICORES / DISTRIBUIDORES EN EL MERCADO EUROPEO

Gerencia de Mercadeo y Ventas

Dirección de Ventas Internacionales

Manizales, 2026

8. Análisis por grupo

8.1 Pernod Ricard

Arquitectura y propiedad

Havana Club no es una marca de tercero independiente. En 1993 Pernod Ricard y Corporación Cuba Ron constituyeron Havana Club International S.A.; es, por tanto, relación **B—joint venture**, no agencia comercial neutral.[4] [2]

Beefeater y Malfy tampoco son terceros: Beefeater forma parte de Pernod Ricard desde 2005 y Malfy desde 2019.[5] [6] Las bases IWSR muestran además a Havana Club y Bumbu bajo Pernod en Alemania, Francia, Reino Unido, España, Benelux, Italia, Europa Central y Nordics; en 2025 el subtotal europeo de ron fue 2,345 millones de cajas de 9L, dominado por Havana Club.[2] [2]

Bumbu y Sovereign Brands: caso frontera

Pernod Ricard adquirió una participación minoritaria en Sovereign Brands en 2021 y otra adicional en 2022. El acuerdo de 2023 trasladó a Pernod Ricard UK la distribución británica de Bumbu y otras marcas de Sovereign. Esto es **B—participación societaria**, no D, porque existe interés económico y alianza estratégica entre propietario y distribuidor.[7] [8]

El patrón es importante: Pernod acepta marcas externas cuando puede obtener **participación, alineación estratégica y posibilidad de creación conjunta de valor.** Algo similar ocurre con Italicus: pasó por una sociedad 50/50 desde 2020 y Pernod adquirió el 50% restante en agosto de 2026. No debe contarse como distribución independiente durante el período.[9] [10]

Juicio

- **Modelo: A — predominantemente propias/controladas**, incluyendo JV y participaciones.
- **Terceros D verificados:** ninguno con escala paneuropea comparable en categorías ILC.
- **FIT ILC:** bajo. Ron Viejo competiría con Havana Club, Bumbu y Lamb's; Bosque de Indias con Beefeater/Malfy; Amarillo/Cristal con la tradición de pastis y anisados de Pernod; Cheers con su plataforma de licores.
- **RFI:** mantener como **benchmark de capacidad Master.** Solo invitar si acepta una unidad segregada, garantías de no discriminación, presupuesto dedicado y veto frente a conflictos.

8.2 Diageo

Arquitectura y propiedad

La plataforma europea de Diageo es marcadamente integrada. Diageo Iberia declara que gestiona directamente marketing y distribución del portafolio del grupo, incluyendo Baileys, Tanqueray y Zacapa; la comunicación corporativa enumera Captain Morgan, Baileys y Tanqueray dentro de su colección de marcas.[11] [12]

En IWSR, el ron de Diageo en Europa —3,165 millones de cajas en 2025— depende casi totalmente de Captain Morgan y Zacapa. Solo Captain Morgan aportó 1,291 millones de cajas en Reino Unido y 674.600 en Francia; Zacapa aparece en Reino Unido, Alemania, Italia, España, Benelux, Nordics y otros mercados.[2] [2]

Zacapa: JV, no tercero

Zacapa fue inicialmente un acuerdo de distribución y marketing, pero Diageo adquirió el 50% en 2011. En 2021, Diageo e Industrias Licoreras de Guatemala seguían como copropietarios; por tanto, durante todo el alcance 2021–2026 corresponde a **B—joint venture/participación**, no a tercero independiente.13 14

Don Papa: distribución seguida de adquisición

IWSR registra Don Papa bajo Diageo en Canarias en volúmenes diminutos —0,10, 0,10, 0,05 y 0,05 miles de cajas—, pero no localicé un acuerdo público de distribución que permita determinar el alcance exacto. Diageo anunció la adquisición el 17 de enero de 2023 y la completó el 10 de marzo de 2023; desde esa fecha es una marca **A—controlada**, no tercero.2 12 15

Este es un caso frontera particularmente revelador: puede existir una fase previa de relación comercial, pero la lógica económica final fue **integrar la marca para complementar sus rones**, no construir una plataforma abierta para propietarios independientes.

Juicio

- **Modelo: A — predominantemente propias/controladas.**
- **Terceros D:** evidencia local y transitoria, no material ni paneuropea.
- **FIT ILC:** muy bajo: Captain Morgan/Don Papa/Zacapa en ron; Tanqueray/Gordon's en gin; Baileys en cremas; extensiones propias en RTD.
- **RFI: benchmark**, no candidato real. El hecho de administrar JV demuestra capacidad técnica, pero también que Diageo busca interés económico o control proporcional a su inversión comercial.

8.3 Bacardi

Arquitectura propia dominante

BACARDÍ es la marca fundacional. Bacardi adquirió Martini & Rossi en 1993 y Bombay/Bombay Sapphire en 1998; su portafolio corporativo incluye además Breezer y numerosas extensiones BACARDÍ RTD.16 17 18

IWSR registra 4,400 millones de cajas de ron bajo Bacardi en Europa en 2025. En Reino Unido, de 898.650 cajas, 898.200 fueron BACARDÍ y solo 400 Santa Teresa; en Alemania BACARDÍ aportó 687.000 frente a 430 de Santa Teresa. La excepción importante es España: Santa Teresa alcanzó 78.550 cajas frente a 252.650 de BACARDÍ, una participación interna mucho más significativa.2 2

Santa Teresa: el caso más sólido de tercero independiente

Santa Teresa continúa como empresa familiar independiente y declaró en 2024 que no estaba en venta; señaló que su presencia en más de 90 países se apoya en un acuerdo internacional de distribución con Bacardi vigente desde 2016.19 2

La base IWSR confirma comercialización de Santa Teresa bajo Bacardi en Reino Unido, Alemania, Países Bajos, España, Polonia, Italia, Portugal, Canarias, Suiza y otros mercados durante 2021–2025.2 2 Es, por tanto, **la evidencia más clara entre los cuatro grupos de verdadera distribución de un tercero en la categoría ron.**

Juicio

- **Modelo: B — mixto propias + terceros selectivos**, pero económicamente dominado por marcas Bacardi.
- **FIT ILC:** muy bajo en ron, gin y RTD; algo mejor en aguardiente, donde no se observa una franquicia paneuropea equivalente a Amarillo/Cristal.
- **RFI: candidato condicionado**, no candidato real. Santa Teresa demuestra que Bacardi puede operar un tercero latinoamericano; pero también muestra la condición implícita: marca con escala internacional,

posicionamiento premium y acuerdo global ya consolidado. ILC debería exigir evidencia de dedicación comparable, mínimos contractuales y ausencia de subordinación frente a BACARDÍ y Santa Teresa.

8.4 Campari Group

Arquitectura propia

Appleton Estate, Wray & Nephew y Coruba pasaron al control de Campari mediante la adquisición de Lascelles deMercado; no son agencias independientes. La operación incluyó las marcas, inventarios envejecidos e infraestructura productiva de Jamaica.20 21

Bulldog es otro caso frontera: Campari lo distribuyó desde 2014 mediante acuerdo exclusivo con opción de compra, pero aceleró la adquisición en 2017. Para 2021–2026 era plenamente controlada.22 23 El portafolio corporativo también identifica Aperol Spritz RTE, Appleton, Wray & Nephew, Kingston 62, Bulldog, O'ndina, Bickens, Frangelico y Ouzo 12 dentro de sus casas de marcas.23 20

The Kraken: tercero independiente localizado

Desde el **1 de enero de 2024**, Campari France distribuye en Francia metropolitana y Mónaco, de forma exclusiva y en todos los canales, The Kraken, Bushmills y The Sexton, propiedad de Proximo Spirits.24 25 The Kraken sí es un **D—tercero independiente** y es directamente relevante para ron.

Hay una inconsistencia que debe conservarse en el expediente: IWSR coloca The Kraken bajo Campari France en toda la serie 2021–2025, mientras la comunicación pública señala que Bardinet conservó la distribución hasta el 31 de diciembre de 2023 y Campari comenzó el 1 de enero de 2024. Para definición contractual debe prevalecer la fecha pública del acuerdo; la serie IWSR puede reflejar reclasificación retrospectiva o una convención de reporte que no está documentada.2 26 24

Juicio

- **Modelo: B — mixto con terceros selectivos por filial,** especialmente Francia.
- **FIT ILC:** bajo en ron por Appleton/Wray & Nephew/Trois Rivières/La Mauny/Kraken; bajo en gin por Bulldog/Bickens/O'ndina; bajo en licores y RTD por Grand Marnier, Frangelico, Aperol Spritz RTE y Campari Soda.
- **RFI:** candidato condicionado **territorial,** no Master Europa demostrado. Francia prueba apertura de portafolio; no prueba que España, Alemania, Italia, Benelux y Nordics aceptarían simultáneamente las marcas ILC.

9. Casos frontera que no deben contarse como terceros puros

Marca	Apariencia inicial	Realidad económica 2021–2026	Clasificación correcta
Havana Club	Marca cubana distribuida por Pernod	JV Pernod Ricard–Cuba Ron desde 1993	**B**4
Bumbu	Marca Sovereign distribuida por Pernod	Participación minoritaria estratégica desde 2021, ampliada en 2022	**B**7 8
Zacapa	Marca guatemalteca distribuida por Diageo	Copropiedad 50/50 desde 2011	**B**13 14

Don Papa	Tercero listado bajo Diageo	Adquisición cerrada el 10-3-2023	**D hasta adquisición; A después12 15**
Santa Teresa	Aparece en portafolio Bacardi	Sigue siendo empresa familiar; acuerdo internacional desde 2016	**D19**
Bulldog	Gin originalmente independiente	Campari adquirió control en 2017 tras acuerdo con opción de compra	A durante 2021–202622
Appleton/Wray & Nephew	Marcas jamaicanas comercializadas por Campari	Incluidas en adquisición de Lascelles deMercado	**A20**
The Kraken Francia	Marca en portafolio Campari	Propiedad Proximo; exclusiva Campari France desde 1-1-2024	**D local24 25**

10. FIT por categoría ILC

Grupo	Ron Viejo de Caldas	Amarillo / Cristal	Cheers	Bosque de Indias	RTDs ILC
Pernod Ricard	**Muy bajo:** Havana Club, Bumbu, Lamb's	**Bajo/medio:** pastis y anisados	**Bajo:** licores y Bumbu Crème	**Muy bajo:** Beefeater, Malfy	**Bajo**
Diageo	**Muy bajo:** Captain Morgan, Zacapa, Don Papa	**Medio:** menor conflicto directo, altísima saturación	**Muy bajo:** Baileys	**Muy bajo:** Gordon's, Tanqueray	**Muy bajo**
Bacardi	**Muy bajo:** BACARDÍ, Santa Teresa	**Medio:** mayor hueco relativo	**Medio-bajo:** portafolio amplio de licores	**Muy bajo:** Bombay Sapphire	**Muy bajo:** Breezer y BACARDÍ RTD
Campari	**Muy bajo:** Appleton, Wray, Trois Rivières, Kraken	**Medio-bajo:** Ouzo 12/aperitivos	**Bajo:** Frangelico, Grand Marnier	**Bajo:** Bulldog/Bickens/O'ndina	**Muy bajo:** Aperol Spritz RTE/Campari Soda

El único espacio relativamente defendible es Amarillo/Cristal, especialmente en Bacardi y, en menor grado, Campari. Pero una oportunidad de categoría no resuelve el problema de Master: el distribuidor tendría que comprometer recursos para educar al consumidor sobre aguardiente colombiano mientras sus equipos priorizan marcas globales propias.

11. Por qué aceptan terceros —y por qué ello no elimina el riesgo ILC

Las multinacionales aceptan terceros cuando existe al menos una de estas condiciones:

1. **Hueco estratégico de categoría o canal:** The Kraken y Bushmills reforzaron segmentos específicos de Campari France.
2. **Economía incremental de distribución:** una marca aporta margen utilizando una estructura ya desplegada.
3. **Escala y atractivo suficientes:** Santa Teresa llega con reconocimiento, premiumización y cobertura internacional.
4. **Participación económica o adquisición futura:** Bumbu/Sovereign, Zacapa, Don Papa y Bulldog demuestran una secuencia recurrente desde asociación o distribución hacia inversión/control.
5. **Complementariedad territorial:** la filial nacional puede aceptar una marca aunque otras filiales del mismo grupo no lo hagan.

Para ILC, la existencia de estas excepciones **no reduce automáticamente el conflicto.** El precedente interno Pott/Barceló muestra que una casa puede distribuir simultáneamente su marca y un tercero: en 2025 Pott creció 5,7%, mientras Barceló cayó 45,2% dentro de la misma estructura alemana.12 No prueba causalidad por sí solo, pero sí demuestra que "tener contrato" no equivale a recibir prioridad equivalente.

12. Recomendación final

Grupo	Clasificación	Decisión
Pernod Ricard	**A — predominantemente propias/controladas**	Mantener como **benchmark.** No shortlist Master.
Diageo	**A — predominantemente propias/controladas**	Mantener como **benchmark.** No shortlist Master.
Bacardi	**B — mixto con terceros selectivos**	Podría entrar en **RFI condicionada**, centrada en aguardiente y garantías de dedicación.
Campari Group	**B — mixto selectivo/local**	RFI exploratoria solo si acredita interés y coordinación paneuropea; más plausible como socio territorial.

Condiciones mínimas si ILC decide emitir RFI a Bacardi o Campari

- Propietario interno del negocio ILC y P&L separado.
- Presupuesto anual de A&P y equipo dedicado por país.
- KPI de distribución numérica, rotación, nuevos puntos de venta y activación.
- Derechos de auditoría del esfuerzo comercial.
- Mínimos anuales vinculantes por categoría.
- Mapa explícito de conflictos y reglas de prioridad.
- Cobertura acreditada mediante filiales o subdistribuidores, no solo "presencia de marca".
- Cláusula de salida por incumplimiento de dedicación.

Conclusión institucional: estas cuatro compañías siguen siendo excelentes **benchmarks de capacidad Master**, pero la investigación no permite concluir que operen como distribuidores europeos neutrales de terceros. Bacardi y Campari demuestran que pueden distribuir terceros; Pernod y Diageo demuestran sobre todo que pueden aliarse, invertir y posteriormente controlar. Para ILC, el criterio decisivo no debe ser "¿distribuyen alguna marca ajena?", sino **"¿aceptarían construir una marca colombiana independiente, sin participación accionaria, con prioridad, inversión y KPI paneuropeos pese a competir contra sus propios activos?"** La evidencia disponible sugiere que esa respuesta todavía no está acreditada.

JAIME ANDRÉS MEJÍA LÓPEZ
Gerente de Mercadeo y Ventas

JOSÉ FERNANDO LONDOÑO GARCÍA
Director de Ventas Internacionales