vinetur

¿Está llegando a su fin el modelo nacional de distribución de bebidas en Estados Unidos?

Las marcas abandonan el distribuidor único y asumen más control comercial estado por estado

martes 16 de junio de 2026



La distribución de vino y destilados en Estados Unidos está entrando en una nueva fase. Un informe de RaboResearch, el área de análisis de Rabobank, señala que muchas marcas están dejando atrás los acuerdos nacionales con un solo gran

mayorista para pasar a una fórmula más fragmentada, conocida en el sector como “best athlete”. El cambio consiste en elegir distribuidor estado por estado según su encaje comercial, su capacidad de ejecución y sus condiciones económicas.

El giro llega después del hundimiento de Republic National Distributing Company, RNDC, que era el segundo mayor distribuidor de vino y destilados del país. Según Rabobank, ese proceso ha alterado la red mayorista y ha obligado a cientos de marcas a buscar nuevas salidas al mercado, sobre todo tras la salida de RNDC de California en 2025 y la venta posterior de operaciones en 35 estados a otros operadores. Entre esas operaciones figura la compra por parte de Reyes de 11 estados, incluidos Florida y Texas.

Durante décadas, buena parte del negocio estadounidense avanzó hacia la concentración. Las bodegas y grupos de bebidas firmaban acuerdos nacionales con un único distribuidor para simplificar operaciones, asegurar márgenes preferentes, ganar prioridad ante grandes cuentas y recibir pagos iniciales o garantías de rendimiento. Para los mayoristas, esos contratos aseguraban volumen durante varios años y reforzaban su posición ante cadenas nacionales.

Rabobank sostiene que ese modelo ha perdido fuerza. Antes de la caída de RNDC, los proveedores tenían dos grandes opciones nacionales. Tras ese episodio, el margen de negociación ha cambiado. También han cambiado las condiciones del mercado. Después de años de expansión del vino y los destilados, y del impulso posterior a la pandemia, muchos contratos firmados en esa etapa pesan ahora sobre los distribuidores por sus compromisos de inventario y capital.

El informe añade que el exceso de existencias complica además los cambios de distribuidor. El mayorista saliente puede tener incentivos para rebajar precios o prestar menos atención a una marca que va a perder. El entrante, por su parte, puede verse obligado a comprar stock antiguo antes de adquirir producto nuevo directamente al proveedor. En ese escenario, las ventajas económicas que antes hacían atractivos los acuerdos nacionales ya no son tan amplias.

La quiebra operativa de RNDC también ha tenido un efecto directo sobre la percepción del riesgo. Muchas marcas han pasado a evitar una dependencia total de un solo socio. Rabobank recoge el caso de Treasury Wine Estates, que cifró en 50 millones de dólares las ventas perdidas en California tras la salida de RNDC, lo que supuso una caída del 25% respecto al ingreso anual previo en ese estado. La empresa tuvo además que movilizar 65 millones de dólares para recomprar inventario. El banco recuerda que incluso una transición ordenada entre distribuidores puede provocar pérdidas temporales de volumen de entre el 5% y el 15%.

Ese daño no siempre se recupera con rapidez. Cuando un distribuidor incorpora marcas huérfanas procedentes de otro operador, esos volúmenes pasan a ser adicionales dentro de una cartera ya cargada. Según Rabobank, eso reduce el incentivo para devolverlas a sus niveles anteriores si hacerlo resta ventas a referencias ya asentadas dentro del mismo catálogo. A ello se suma la saturación comercial: más marcas compiten por el tiempo del equipo de ventas y por espacio en lineal.

En ese marco gana terreno la estrategia “best athlete”. La idea no es nueva, pero vuelve con fuerza: cada proveedor revisa su presencia estado por estado y entrega su negocio al mayorista que ofrece mejores condiciones en ese mercado concreto. Rabobank divide las razones en dos grupos. Por un lado están las defensivas, ligadas al deterioro del modelo anterior y al temor a quedar atrapado en otro colapso empresarial. Por otro están las oportunistas, vinculadas a mejores márgenes potenciales y a una ejecución comercial más afinada.

El informe apunta que algunos nuevos operadores trabajan con estructuras más ligeras y márgenes más bajos. En varios casos se trata de distribuidores procedentes del negocio cervecero que han entrado en vino y destilados. Esa estructura puede mejorar la economía del proveedor aunque los envíos no aumenten. Pero el punto central no es solo el margen, sino la ejecución: muchas marcas prefieren ya no aceptar sacrificios comerciales en mercados débiles solo para mantener una alineación nacional.

Rabobank cita además movimientos recientes de grandes grupos como Brown-Forman o Pernod Ricard USA para ilustrar esa revisión del mapa mayorista. En ambos casos, los cambios anunciados derivaron en redes más fragmentadas. La lógica es recuperar

capacidad de presión sobre el distribuidor: si un operador rinde mal en un estado, la marca puede mover ese territorio a otro socio o reservar futuras incorporaciones para quien funcione mejor.

Ese poder tiene un precio. Gestionar varios distribuidores añade complejidad y obliga a reforzar equipos propios de ventas, marketing y control comercial. Rabobank advierte de que muchas empresas no están preparadas para cubrir ese vacío porque durante años delegaron buena parte del trabajo en divisiones dedicadas dentro del mayorista nacional. Ahora, con recortes en plantillas comerciales tanto en distribuidores como en proveedores, existe el riesgo de entrar en esta nueva etapa sin estructura suficiente.

La entidad resume esa idea con una tesis clara: las marcas tendrán que asumir más responsabilidad sobre su propio rendimiento. Aunque mantengan su red actual, los niveles de servicio dentro del escalón mayorista están bajando. Los distribuidores tradicionales reducen personal y concentran recursos en las referencias más grandes. Al mismo tiempo, varios nuevos actores basan su propuesta en velocidad operativa, volumen y menor margen, no en la venta lenta y muy apoyada que durante años caracterizó al vino y los destilados.

Ese cambio importa al conjunto del negocio de bebidas porque puede alterar el acceso al mercado, los márgenes comerciales y la ejecución diaria no solo para el vino, sino también para cervezas, espirituosos y categorías mixtas como los listos para beber. Si una marca pierde apoyo comercial o espacio físico durante una transición entre mayoristas, el efecto puede trasladarse a ventas, visibilidad y capacidad promocional durante meses.

Rabobank subraya también otro factor: la mezcla entre categorías está acelerando la fragmentación. Tras revisar por qué muchas compañías no aprovecharon mejor el auge de los RTD, varias conclusiones apuntan al distribuidor elegido. Los mayoristas cerveceros cuentan con ventajas estructurales para vender productos cercanos a la cerveza por su control del frío y su presencia en determinados puntos de venta. Por eso algunas marcas negocian contratos que permiten llevar sus innovaciones RTD por una red distinta a la usada para vino o destilados.

Ese movimiento abre además nuevas combinaciones dentro del negocio total beverage, donde un mismo operador distribuye varias familias de bebidas. Para algunos grupos eso puede facilitar pruebas con categorías sin alcohol o con productos ajenos a su cartera tradicional. Rabobank plantea que esa flexibilidad puede resultar atractiva para empresas que buscan diversificar canales y reducir dependencia.

Pese al avance del modelo fragmentado, el informe no da por muerto el acuerdo nacional. Para muchas compañías grandes sigue teniendo sentido por la facilidad operativa y por los recursos adicionales que aporta un socio con cobertura amplia. De hecho, Rabobank indica que parte de lo que algunas marcas llaman “best athlete” es solo una versión reducida del sistema anterior: escogen distribuidor mercado por mercado, pero cuando dos opciones ofrecen resultados parecidos siguen inclinándose por un socio nacional preferente.

La situación es más delicada para las marcas pequeñas. Sin un contrato nacional, pueden quedar relegadas dentro de grandes carteras donde el distribuidor prioriza referencias ligadas a acuerdos amplios o negocios con cadenas nacionales. El riesgo es entrar en un mayorista grande sin asiento preferente: estar presente pero sin atención suficiente para ganar listados o rotación.

Como ejemplo del nuevo camino, Rabobank pone el foco en Sazerac. Entre finales de 2022 y comienzos de 2023 dejó RNDC en cerca de 30 estados y sustituyó una red dominada por un solo operador por otra formada por 12 distribuidores. En aquel momento fue uno de los movimientos más comentados del sector. Desde entonces, según el informe, sus marcas han seguido comportándose mejor que el mercado.

El banco explica que ese caso ilustra cómo un proveedor puede internalizar funciones antes delegadas al mayorista. Según una demanda reconvencional citada por Rabobank tras la ruptura entre ambas partes, Sazerac defendía una tarifa plana por caja porque iba a asumir internamente buena parte del marketing, las ventas, la colocación del producto y las acciones promocionales. La discusión refleja un problema clásico: cuando quien construye la marca y quien la vende tienen incentivos distintos, aparecen fricciones.

La conclusión práctica del análisis es que las bodegas y grupos de bebidas tendrán que reconstruir capacidades propias si quieren operar con éxito en una red más abierta y menos uniforme. Eso implica invertir en equipos comerciales, gestión del distribuidor y seguimiento directo del punto de venta justo cuando muchas empresas están recortando esas áreas.

Para el vino español y europeo con presencia en Estados Unidos, este cambio puede tener efectos directos aunque se produzca dentro del sistema estadounidense. Una red más fragmentada puede abrir puertas estatales concretas si aparece un socio mejor adaptado al mercado local, pero también exige más control desde origen o desde las filiales importadoras para no perder presencia comercial entre transiciones y carteras saturadas.

Rabobank resume así un cambio profundo en la distribución alcohólica estadounidense: ya no basta con elegir bien al mayorista. En muchos casos será necesario que la propia marca haga más trabajo comercial por sí misma si quiere mantener cuota, servicio e implantación territorial dentro del mayor mercado mundial para muchas empresas internacionales del vino y las bebidas espirituosas.