

La Guerra Táctica en la Última Milla: Un Estudio de Caso de la Guerra de Hard Seltzer en Nicaragua

Orlando Salvador Cerda Vásquez,¹ MBA, MFIN
Keiser University, Latin American Campus
ORCID: 0009-0002-5690-2751

Resumen

Este **Estudio de Caso** analiza la rivalidad táctica entre Hard Seltzer Spark (CCN) y Seltzer Flor de Caña, que define el emergente mercado nicaragüense de *Hard Seltzer* para el segmento **18-34 años**. El caso se enmarca en un modelo de **competencia de pocos rivales** donde la interdependencia y la rigidez de precios (Modelo de Sweezy) obligan a las empresas a competir en atributos y ejecución (Porter). La investigación integra la estrategia de posicionamiento (Volumen vs. Valor) con **evidencia de campo** sobre el despliegue de **material POP** (Punto de Venta) y datos de un sondeo de mercado. Los hallazgos demuestran que, si bien la **comunicación digital** es el canal más influyente (31% de la primera exposición), la **guerra por el display** en la última milla (canales moderno y *on-premise*) y la **alta sensibilidad al precio** (42% de fuga potencial) son los factores críticos que determinan el éxito de esta "Guerra Táctica."

Palabras clave: *Hard Seltzer*, estudio de caso, posicionamiento, *marketing mix*, punto de venta, competencia estratégica.

¹ Orlando Salvador Cerda Vásquez es un economista nicaragüense, con una Maestría en Gerencia Empresarial y una Maestría en Finanzas. Actualmente, es profesor de tiempo completo en Keiser University Latin American Campus. Paralelamente, dirige Investigación Interactiva, una consultora de mercado con ocho años de trayectoria, la cual ofrece servicios especializados en investigación y análisis de Mercados, Psicología Organizacional y Revenue Management. Su formación incluye especializaciones en Análisis Organizacional (Stanford) y Psicología Organizacional (Illinois Tech). Además, es miembro investigador de la Sociedad Argentina de Investigación de Mercado y Opinión Pública (SAIMO) y fue finalista del INCAE Entrepreneur Award 2021.

Abstract

This Case Study analyzes the tactical rivalry between Hard Seltzer Spark (CCN) and Seltzer Flor de Caña, which defines the emerging Nicaraguan Hard Seltzer market for the 18-34 segment. The case is framed within a model of competition among few rivals where interdependence and price rigidity (Sweezy Model) compel companies to compete on attributes and execution (Porter). The research integrates the positioning strategy (Volume vs. Value) with field evidence on the deployment of POP material (Point of Sale) and market survey data. Findings demonstrate that, although digital communication is the most influential channel (31% of first exposure), the display war in the last mile (modern and on-premise channels) and high price sensitivity (42% potential leakage) are the critical factors determining the success of this "Tactical War."

Keywords: Hard Seltzer, case study, positioning, marketing mix, point of sale, strategic competition.

I. Introducción: El Caso de Negocio

1.1 El Fenómeno Global y su Llegada a Centroamérica

El *Hard Seltzer* ha revolucionado la industria global de bebidas alcohólicas RTD (Ready-to-Drink). Su atractivo reside en la promesa de salud y conveniencia para el consumidor joven, ofreciendo generalmente bajas calorías y bajo contenido de carbohidratos.

1.2 Los Actores y el Conflicto

En Nicaragua, esta tendencia ha resultado en una intensa competencia entre dos gigantes corporativos: la Compañía Cervecera de Nicaragua (CCN), con su marca Hard Seltzer Spark, y la Compañía Licorera, con Seltzer Flor de Caña. Esta dinámica se asemeja a un mercado con pocos rivales, donde las decisiones de un actor generan una respuesta inmediata del otro, convirtiendo el mercado en un juego de suma no cero (Von Neumann y Morgenstern, 1944).

1.3 Objetivo del Caso

El objetivo de este Estudio de Caso es analizar cómo las marcas establecen su posicionamiento y ejecutan tácticamente el *marketing mix* para ganar la preferencia del consumidor joven, contrastando su estrategia digital con la guerra por la visibilidad en el punto de venta (*la última milla*).

II. Marco Analítico: Las Reglas del Juego

2.1 La Dinámica de Pocos Competidores

El mercado se rige por la interdependencia estratégica entre los rivales. La competencia no se basa en precios debido a la rigidez descrita por el Modelo de Sweezy, el cual postula que los competidores no seguirán un aumento de precio, pero sí una disminución, forzando a la rivalidad hacia la calidad, la publicidad y la innovación (Porter, 1980, 2009).

2.2 Metodología del Caso

Este estudio se basa en un diseño analítico y cualitativo, complementado con evidencia empírica directa.

- **Estudio Empírico Complementario:** Dada la limitada disponibilidad de datos corporativos públicos, se realizó un sondeo de mercado exploratorio y descriptivo a 345 consumidores mayores de edad y frecuentes de *Seltzer* en Managua, Nicaragua. Este sondeo sirvió para validar las percepciones y cuantificar la sensibilidad al precio.
- **Evidencia Táctica de Campo:** Se realizó un análisis observacional del *marketing* en el canal moderno y canal *on-premise* (restaurantes/bares) para documentar la ejecución de las tácticas de *display* y promoción, como material POP, habladores e islas para ambas marcas.

III. Análisis del Posicionamiento: El Atributo Central

El sondeo confirma un empate en el liderazgo de Marca Favorita (30% para ambas), lo que subraya la intensidad de la rivalidad por el posicionamiento:

- **3.1 Hard Seltzer Spark: Posicionamiento Táctico y Precio-Calidad.** Su estrategia se centra en la accesibilidad y la relación Precio-Calidad (26%). Spark implementa una segmentación por producto: su línea Rebel (8% Alc. Vol.) se dirige tácticamente al nicho de *nightlife*, asociado al alto contenido alcohólico de consumo de "Fiestas nocturnas" (47%).
- **3.2 Seltzer Flor de Caña: Posicionamiento Estratégico y Valor Premium.** La marca se enfoca en la diferenciación por beneficio (Salud) y valor psicoemocional. El sondeo confirma su posicionamiento: más del 54% de los consumidores asocian fuertemente la marca con atributos de Salud (Bajas Calorías/Azúcar) y Joven, Moderna e Innovadora. Su contexto de consumo dominante es la "relajación del día (Piscina, Playa)" (38%).
- **3.3 La Sensibilidad como Amenaza:** El sondeo identificó que la Relación Precio-Calidad es el atributo peor calificado de Flor de Caña, y su punto de mayor vulnerabilidad. Esto se agrava por el hallazgo del 42% de consumidores que cambiarían de marca ante un alza del 20% en el precio, lo que convierte la alta sensibilidad al precio en la amenaza externa más crítica para ambas estrategias.

IV. La Guerra Táctica en el *Marketing Mix* (Ejecución y Desafío)

4.1 La Batalla Digital (Promoción)

La promoción digital es el mecanismo clave para *crear la intención* de compra en el segmento joven, si bien las redes sociales son el principal canal de descubrimiento (31%) de la marca, la presencia de "Influencer o Creador de Contenido" al momento de la compra es menos determinante de lo esperado, con solo el 17% calificándolo como "extremadamente influyente" y un 33% considerándolo "Nada Influyente".

4.2 La Guerra por la Última Milla (Plaza y Display)

La evidencia de campo revela que la "Guerra Táctica" se enfoca en la ejecución de la plaza. La rivalidad se materializa en una inversión sostenida en material POP (islas, habladores) en el canal moderno y en restaurantes y bares, tales como servilleteros. Esta inversión dual (digital y física) es vital:

"La estrategia digital crea el deseo, mientras que la ejecución física (material POP) asegura la visibilidad para capturar la compra en la 'última milla', el momento decisivo donde convergen la rigidez de precios y la sensibilidad del consumidor."

4.3 La Rigidez del Precio

La rigidez del precio obliga a las marcas a usar promociones de descuento (rebajas en *packs* de seis) como respuesta a la alta sensibilidad. Esta táctica mitiga el riesgo de fuga, pero comprime el margen y expone a la marca *premium* a un riesgo de subposicionamiento si el consumidor la percibe sólo por su precio de oferta y no por sus atributos de salud y modernidad.

V. Conclusiones y Lecciones del Caso

5.1 Conclusiones del Caso

La competencia en el mercado de Hard Seltzer es un pulso estratégico constante, donde cualquier ventaja es temporal y requiere una ejecución táctica impecable, o bien como lo describimos en el ambiente académico: es un juego de suma no cero con Equilibrio de Nash inestable²(Von Neumann y Morgenstern, 1944 ; Morales, 2023).

El éxito se basa en:

1. **Diferenciación de Atributo:** El consumidor premia el enfoque polarizado (Salud vs. Precio-Calidad).
2. **Ejecución Táctica Dual:** La estrategia debe integrar el dominio del canal digital (*para el descubrimiento*) con la guerra por el *display* (POP) en el punto de venta, donde se asegura la conversión de la venta.
3. **Gestión de Vulnerabilidad:** La alta sensibilidad al precio es el principal desafío que requiere tácticas de *Revenue Management* (como la segmentación de Spark con Rebel) para proteger el margen.

5.2 Lecciones para Mercados Emergentes

El caso de Nicaragua ofrece lecciones clave para empresas que operan en entornos de pocos rivales y alta sensibilidad al precio:

- **El Branding Digital es el Costo de Entrada:** La inversión en redes y *Influencers* es indispensable para generar conciencia de marca y descubrimiento entre el segmento joven. Sin embargo, la conversión de venta depende de manera crítica de la visibilidad en la "última milla".
- **La Visibilidad Compensa la Sensibilidad:** Una inversión agresiva y constante en material POP y *display* puede contrarrestar temporalmente la sensibilidad del consumidor al precio, asegurando que la marca sea elegida por conveniencia y recuerdo en el momento crítico de la compra.

² **Juego de Suma No Cero y Equilibrio de Nash Inestable:** El *Juego de Suma No Cero* es un concepto de la Teoría de Juegos (introducido por Von Neumann y Morgenstern) donde la ganancia de un competidor no se traduce necesariamente en una pérdida equivalente para el otro, permitiendo que ambos actores puedan ganar o perder simultáneamente (Morales). Un *Equilibrio de Nash Inestable* se refiere a una situación donde los actores han elegido sus mejores estrategias, pero la constante interdependencia de las decisiones del rival (como la guerra de *display* o promociones) hace que esta estabilidad se rompa o se altere rápidamente, forzando una re-evaluación táctica constante.

5.3 Recomendaciones Estratégicas

- **Estrategia de Valor para Flor de Caña:** Para mitigar su vulnerabilidad en la percepción de precio-calidad, la marca debe evolucionar de descuentos directos a promociones de valor agregado o experiencia (ej. sorteos de viajes).
- **Consolidar la Guerra por la Plaza (Spark):** Mantener el enfoque en la guerra por el *display* y la cobertura en el canal *on-premise* para maximizar la conversión en sus contextos de consumo dominantes (fiestas y reuniones).
- **Innovación Continua:** La alta valoración del sabor/calidad exige una innovación continua con sabores exóticos y *mixes* que refuercen la diferenciación y la justificación de valor.

VI. Preguntas para el Análisis y la Reflexión Estratégica

- Dado que el 42% de los consumidores cambiaría de marca ante un alza del 20% en el precio 2, y el Modelo de Sweezy predice la rigidez de precios, ¿qué estructuras de precios alternativas o tácticas de *Revenue Management* (además de la segmentación de Spark con Rebel 4) podrían implementar las marcas para proteger sus márgenes sin recurrir a descuentos directos que devalúen su posicionamiento?
- La estrategia digital crea el deseo, pero la ejecución física en la última milla asegura la conversión. Considerando que Flor de Caña se posiciona por el valor psicoemocional (Salud, Modernidad), ¿cómo podría la marca utilizar *insights* de la psicología del consumidor y el *Behavioral Economics* para diseñar material POP y *displays* que refuercen estos atributos de valor, contrarrestando la alta sensibilidad al precio en el punto de venta?
- El caso sugiere que el Branding Digital (redes e *Influencers*) es el costo de entrada para el segmento joven. Si una tercera empresa quisiera entrar al mercado nicaragüense de Hard Seltzer, ¿cuál debería ser su estrategia de posicionamiento para diferenciarse de la polarización actual (Salud vs. Precio-Calidad)? ¿Qué tipo de innovación continua (ej. sabores exóticos o nuevos formatos) le permitiría eludir temporalmente la "Guerra Táctica" en la última milla?
- El estudio concluye que la competencia es un "juego de suma no cero con equilibrio inestable". ¿Qué implicaciones estratégicas tiene esta inestabilidad para la inversión a largo plazo de las empresas en un mercado emergente como Nicaragua, donde la visibilidad constante debe compensar la sensibilidad al precio? ¿Cuál sería el riesgo de que ambas marcas decidieran simultáneamente reducir su inversión en *display* y promoción digital?

VII. Referencias

Cerda Vasquez, O. S. (2025). *La Guerra de las Hard Seltzer en Nicaragua: Análisis de Posicionamiento y Tácticas del Marketing Mix en Consumidores 18-34*. Sondeo de Mercado Interno. Managua, Nicaragua.

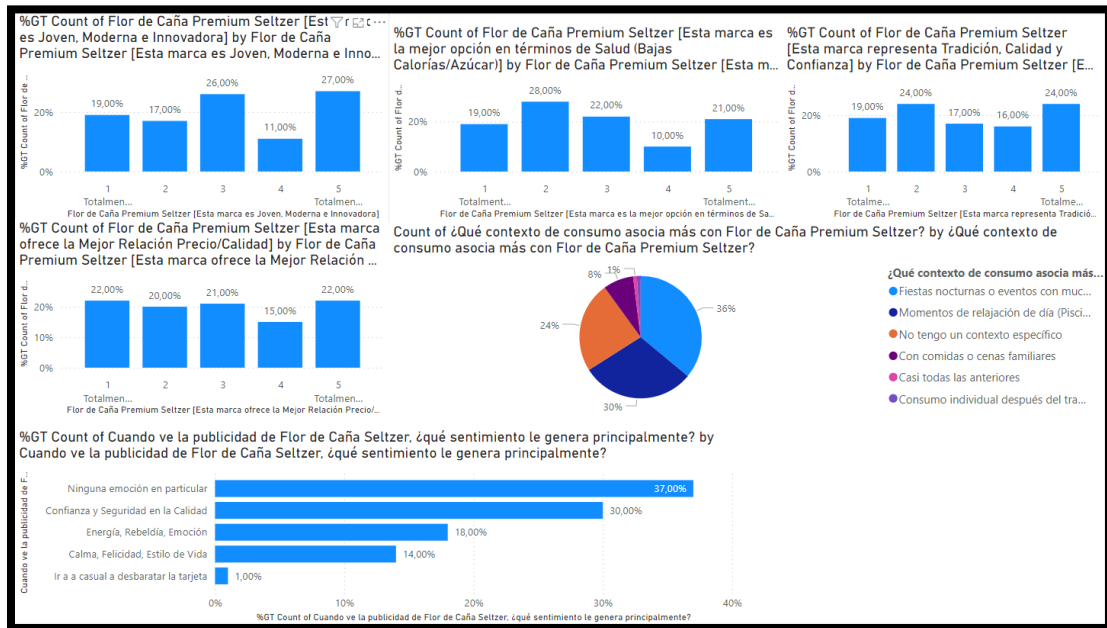
Morales, P. A. (2023). *Marketing, estrategia y teoría de los juegos: una vinculación posible*.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.

Porter, M. E. (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia (16a ed.)*. Ediciones Pirámide.

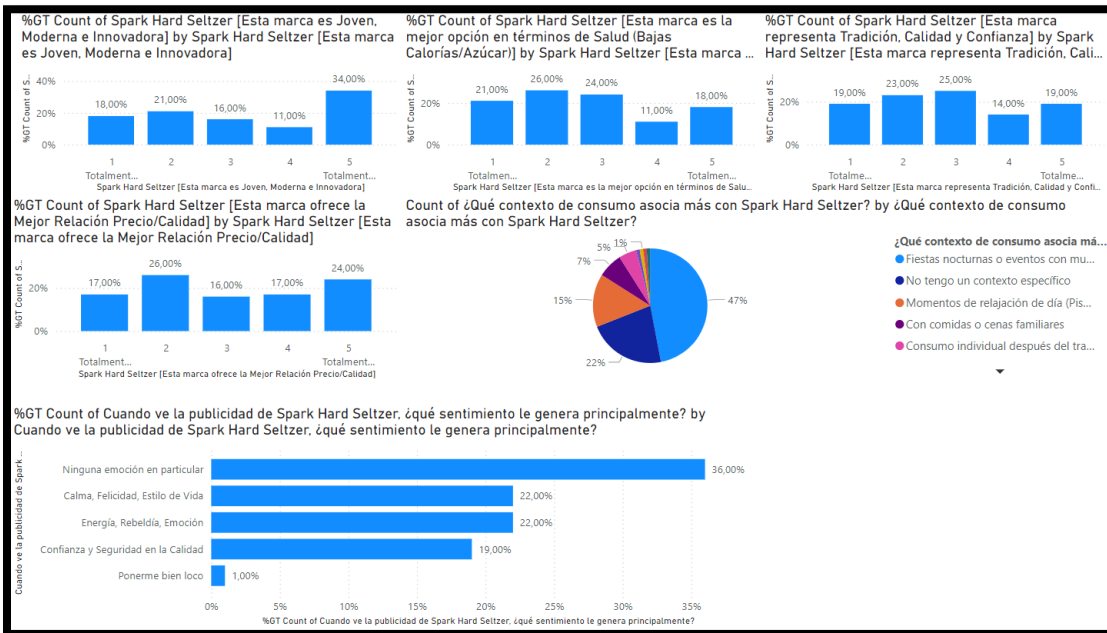
Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1944). *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton University Press.

VIII. Anexos



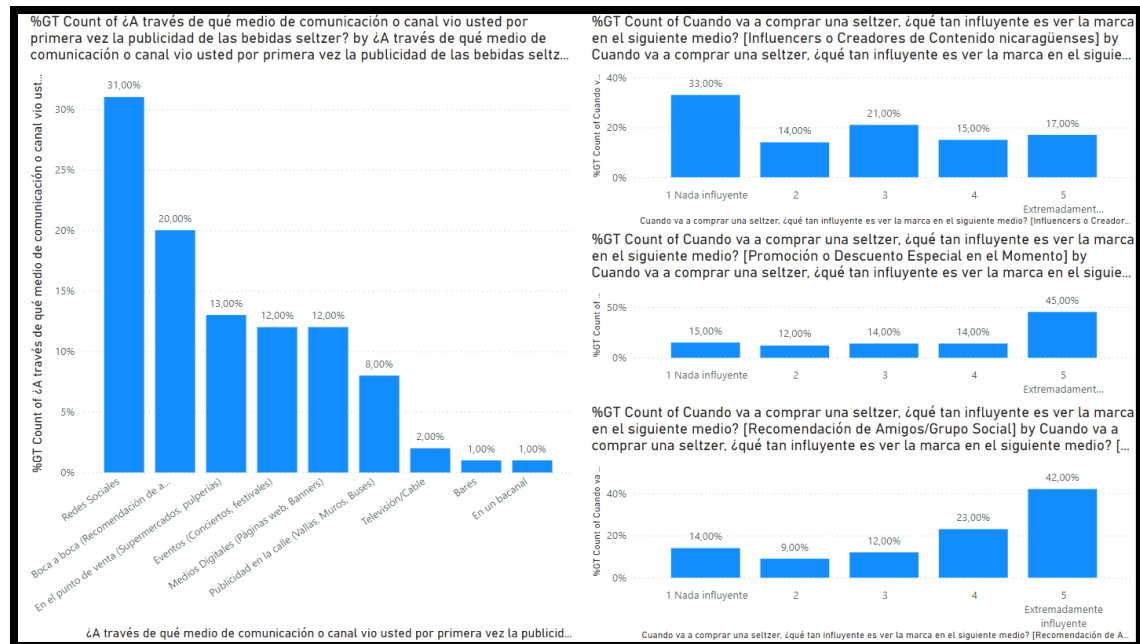
Cuadro1: Posicionamiento de Marca Seltzer Flor de Caña

Fuente: Sondeo de mercado propio



Cuadro 2: Posicionamiento de Marca Hard Seltzer Spark

Fuente: Sondeo de mercado propio



Cuadro 3: Descubrimiento de marca e influencia de compra en el PDV

Fuente: Sondeo de mercado propio