

Es dentro de este marco general de trabajo que debe aplicarse el método que propone George P. Dovel. Tal y como señala este autor, el propósito de su método es el de ofrecer un mecanismo que permita "generar declaraciones de posicionamiento de forma sistemática". Para tales fines, propone una metodología de trabajo que se compone de ocho grandes pasos:

1	Conocer la situación actual	Para cumplir este primer paso, lo ideal es realizar una auditoría completa de marketing. El propósito es el de analizar en profundidad el mercado, la posición de los productos existentes en él y las características de los consumidores. Este análisis debe centrarse, en especial, en la identificación de los segmentos y "nichos" de mercado que existen o que estén en proceso de formación. Tal y como advierte Dovel: "No trate de desarrollar su posicionamiento hasta tanto no haya segmentado apropiadamente el mercado y elegido el segmento al que le interesa llegar."
2	Comprobar la validez de su estrategia del producto	Como es lógico, en este momento ya usted tiene una idea inicial sobre cuál es la estrategia que pretende seguir para el producto. Pero, antes de seguir adelante, es necesario preguntarse si ese enfoque responde y es coherente con las estrategias y objetivos globales de la empresa. La respuesta a esta pregunta le indicará si puede o no seguir adelante, si debe modificar su enfoque o si, quizá, debe tratar de cambiar las estrategia y objetivos de la organización. Si no se plantea esa pregunta en ese momento, es muy posible que todo su trabajo posterior sea una pérdida de tiempo y esfuerzo.
3	Determinar los criterios de diferenciación	Este paso tiene un objetivo central: identificar los atributos que los consumidores utilizan para diferenciar los productos que existen en el mercado. Al final de este paso, usted deberá tener, para cada uno de los principales segmentos existentes en el mercado, una lista con los atributos y criterios "diferenciadores" que usualmente utilizan los consumidores no sólo para establecer las diferencias entre los productos, si no, además y en especial, como criterios para decidir sus compras. Finalmente, deberá reducir esos criterios a dos o tres que sean los principales dentro de la escala de prioridades de los consumidores.
4	Posicionamiento de los productos competidores	Antes de usted seleccionar un posicionamiento para su empresa o producto debe determinar cuál es el posicionamiento que a los ojos del mercado tienen sus competidores. Como se comprenderá, es imposible seleccionar y elaborar una estrategia de posicionamiento "en el vacío". Al posicionar sus ofertas, usted deberá luchar, en la mente de los consumidores, con las ideas que tienen respecto a los demás productos que existen en el mercado y, en consecuencia, es necesario conocer cuáles son esas "ideas".

5	Seleccione el posicionamiento que desea ocupar	<p>Habiendo cumplido los pasos anteriores, ahora usted está en posición de decidir cuál es el posicionamiento que, en un segmento específico, desea desarrollar. Si el mejor posicionamiento ya estaba ocupado por marcas competidoras, usted puede, según plantea Dovel: (a) Olvidar ese posicionamiento y tratar de encontrar otra oportunidad. (b) Tratar de desalojar a los ocupantes actuales del segmento. (c) Tratar de modificar el posicionamiento percibido en los actuales ocupantes. Ahora bien, una vez decidido el posicionamiento, es importante que someta esa idea inicial a una serie de preguntas antes de seguir adelante: ¿puede, en realidad, "crear" y consolidar el posicionamiento elegido? ¿Posee la tecnología, las habilidades de marketing, el dinero, el tiempo y la capacidad de gestión necesarios? ¿Puede acceder al segmento seleccionado? ¿Tiene acceso a los canales de distribución apropiados? Y similares.</p>
6	Elaboración de la declaración de posicionamiento	<p>Dovel hace las siguientes recomendaciones para la redacción de esta declaración:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Describa el posicionamiento que desea ocupar en términos que sean coherentes con el segmento al que se dirige. - Describa el problema de los consumidores que pretende solucionar. - Describa la solución que ofrece a ese problema y las razones que la justifican. - Describa el grupo de consumidores que se sentirán atraídos por la solución del problema. - Reúna todos los elementos anteriores en una declaración que contenga la menor cantidad posible de palabras. - Aún así, ¡simplifique y resuma su declaración! (evite las "grandes" y complicadas palabras).
7	Reválida del posicionamiento elegido	<p>Someta su propuesta de posicionamiento a un análisis "destrutivo" para identificar y anticiparse tanto a sus posibles deficiencias o debilidades como a las esperadas represalias de los competidores. Dovel recomienda: primero, "colóquese en la posición del director de marketing de su principal competidor y 'prepare' una respuesta que se centre en atacar las debilidades de su declaración de posicionamiento". Luego, "asuma que usted es uno de esos molestos clientes a los que les gusta atormentar a los vendedores" y dedíquese a "destruir" su declaración. Al final tendrá una lista, muy precisa, de las debilidades de su declaración. ¿Existen formas de superarlas o el posicionamiento debe ser modificado?</p>

<p>8 Someter a prueba el posicionamiento elegido</p>	<p>Asegúrese de que la declaración de posicionamiento es la correcta y que puede ser comunicada, tanto interna como externamente, con suficiente eficacia. Para tales fines, considere las preguntas que mostramos a continuación, que hemos elaborado a partir de los planteamientos de Dovel:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El posicionamiento, ¿está descrito en función de las características del segmento? - ¿Describe claramente la oportunidad que se pretende explotar? - ¿Describe la solución que ofrece para ocupar el posicionamiento elegido? - ¿Describe a las personas que se sentirían atraídas por el posicionamiento? - ¿Describe los beneficios que esas personas obtendrían? - ¿Es suficientemente simple? - ¿Refleja la perspectiva total de los consumidores? - ¿Es fácil de comprender? - ¿Resume el valor que ofrece al mercado? - ¿Es compatible con las estrategias generales de la empresa? - ¿Es aceptable para la cultura de la empresa? - ¿Es honesto? - ¿Se puede promocionar con facilidad? - ¿Contiene una clara proposición de ventas? - ¿Se puede comunicar con pocas palabras? - ¿Enfatiza la solución? - ¿Es original? - Y similares.
---	--

Creemos conveniente concluir con una de las advertencias que hace Dovel:

"La más brillante declaración de posicionamiento del mundo terminará en la papelera si no cuenta con una eficaz ejecución. En consecuencia, a pesar de que los ocho pasos descritos antes le ayudarán a desarrollar su declaración de posicionamiento, no olvide nunca las cosas que debe hacer antes y después de ella."