

# **LA REPRESENTACIÓN DE LOS DATOS MEDIANTE EL ANÁLISIS DE IMPORTANCIA-VALORACIÓN: PROBLEMAS Y ALTERNATIVAS**

**Eduardo Picón Prado  
Jesús Varela Mallou  
Teresa Braña Tobío<sup>1</sup>**

Universidad de Santiago de Compostela

Dirección de contacto

Eduardo Picón Prado  
Dpto. de Psicología Social, Básica y Metodología de las Ciencias del  
Comportamiento  
Universidad de Santiago de Compostela  
Campus Vida, s/n. 15782 Santiago de Compostela  
e-mail: [eduardo.picon@usc.es](mailto:eduardo.picon@usc.es)

---

<sup>1</sup> Los autores agradecen los útiles comentarios del profesor Beheruz N. Sethna, State University of West Georgia, sobre aspectos relacionados con el Análisis de Importancia-Valoración.

**RESUMEN:** El Análisis de Importancia-Valoración es una técnica que permite al gestor organizacional realizar una adecuada asignación de los recursos disponibles en su organización con el fin de mejorar la satisfacción de sus clientes. Una de las limitaciones de la técnica es la relativa arbitrariedad que existe a la hora de posicionar los ejes de la representación clásica en cuadrantes. En este trabajo, los autores superan este problema recurriendo al paradigma de las discrepancias (Sethna, 1982), aportando una nueva representación gráfica del análisis.

**PALABRAS CLAVE:** Análisis de Importancia-Valoración, discrepancias, satisfacción del consumidor.

**ABSTRACT:** Importance-Performance Análisis is a technique usually used to help managers understand the dimensions of customer satisfaction and how resources can be reallocated to achieve greater satisfaction. One of the limitations of the technique is that the action grid establishes relatively arbitrary axes for the data analysis which may mislead management. In this paper, the authors develop a new graphic display based on the discrepancies (Sethna, 1982), which is likely to be more useful to managers for formulating strategic actions.

**KEY WORDS:** Importance-performance analysis, discrepancies, consumer satisfaction.

**Recibido:** 10 de marzo 2011

**Revisado:** 11 de mayo 2011

**Aceptado:** 23 de mayo 2011

## Introducción

Una de las técnicas más útiles para desarrollar acciones de marketing y evaluar sus elementos es el denominado *Análisis de Importancia-Valoración* (*Importance-Performance Analysis*) de Martilla y James (1977). Esta herramienta consiste básicamente en analizar conjuntamente tanto la *importancia* que los consumidores y usuarios conceden a los atributos que componen un producto o servicio, como la *valoración* que hacen de los mismos tras su utilización y disfrute. Evaluar estos dos aspectos (importancia y valoración) permite a los especialistas de marketing identificar las características del producto sobre las que conviene centrar sus esfuerzos, al detectar si se está fallando en elementos muy importantes para los clientes o si, por el contrario, se están destinando excesivos recursos a elementos poco importantes. En este sentido, el Análisis de Importancia-Valoración ayuda a comprender las *dimensiones* de la satisfacción del consumidor y a realizar una *adecuada asignación de los recursos* organizacionales disponibles (Abalo, Varela, y Manzano, 2007). Aunque originada dentro del área de marketing, la técnica ha sido aplicada con éxito en campos tan diversos como: sanitario (Abalo, Varela y Rial, 2006; Dolinsky, 1991; Dolinsky y Caputo, 1991; Hawes y Rao, 1985; Yavas y Shemwell, 2001); educativo (Alberly y Mihalik, 1989; Ford, Joseph y Joseph, 1999; Nale, Rauch, Wathen y Barr, 2000; Ortinau, Bush, Bush y Twible, 1989; Pike y Larkin, 2010); industrial (Hansen y Bush, 1999; Lee, Yen y Tsai, 2008; Matzler, Bailon, Hinterhuber, Renzl y Pichler, 2004; Sampson y Showalter, 1999; Wu, Tang y Shyu, 2010); marketing interno (Novatorov, 1997); calidad del servicio (Ennew, Reed y Binks, 1993; Leong, 2007; Matzler, Saverwein y Heischmidt, 2003); o deportivo (Smith y Dattilo, 1989; Rial, Rial, Varela y Real 2008). Dentro del ámbito turístico, el Análisis de Importancia-Valoración se viene utilizando extensamente para evaluar diferentes empresas y productos turísticos (Hollenhorst, Olson y Fortney, 1992; Uysal, Howard y Jamrozy, 1991), servicios (Duke y Persia, 1996; Hudson, Hudson y Miller, 2004; Kennedy, 1986; Zhang y Chow, 2004), políticas turísticas (Evans y Chon; 1989) o destinos vacacionales (Gil, Lapiedra y Martínez, 1998; Lacher y Harrill, 2010; Picón, Varela, Rial y García, 2001).

El Análisis de Importancia-Valoración se fundamenta en una serie de aportaciones teóricas entre las que destacan los modelos multiatributo o de expectativa-valor de Rosenberg (1956), Fishbein y Ajzen (1975) y Wilkie y Pessemier (1973). De acuerdo con este tipo de modelos, cada producto o servicio está compuesto por una serie de atributos independientes y las actitudes de los consumidores se forman mediante la suma de las evaluaciones de cada uno de estos atributos, razón por la cual resulta imprescindible realizar un análisis pormenorizado de cada uno de los aspectos que configuran un producto o servicio (Varela, Picón y Braña, 2004; Varela, Prat, Voces y Rial, 2006). De acuerdo con los modelos multiatributo, en la satisfacción final con un determinado producto intervienen dos factores: la *importancia* que posee cada uno de sus atributos para los sujetos y la *valoración* o ponderación que hacen de ellos los consumidores tras su uso o disfrute. Esta hipótesis es expresada mediante la siguiente ecuación (Fishbein y Ajzen, 1975):

$$S_o = \sum_{i=1}^n I_i V_i$$

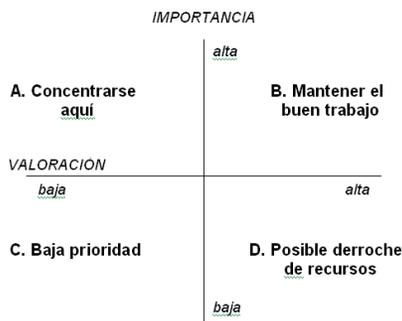
donde  $S_o$  es la satisfacción con el producto o servicio  $o$ ;  $I_i$  es la importancia que tiene cada atributo para los sujetos;  $V_i$  es la valoración que recibe; y  $n$  es el número de atributos que configuran el producto o servicio.

En esta línea, varios estudios empíricos han demostrado que no todos los atributos explican por igual la satisfacción global con el producto o servicio. Los consumidores suelen juzgar el rendimiento de un producto basándose sólo en un número limitado de características (véase Shocker y Srivasan, 1979 para una revisión más detallada). Mientras que los atributos más importantes de un producto o servicio contribuyen en gran medida a la satisfacción del consumidor, otros atributos menos importantes apenas influyen en su satisfacción global (Swan y Coombs, 1976). Alpert (1971) postula que sólo un conjunto limitado de atributos (los atributos determinantes) juegan un papel clave a la hora de determinar la elección de un producto/servicio u otro. Por todo ello adquiere relevancia el medir la importancia de cada atributo, con el objeto de ponderar la valoración, dando todo ello lugar a una medida indirecta de la satisfacción que nosotros retomaremos para proponer una representación gráfica cuyo análisis nos ayude en la planificación de futuras acciones estratégicas. Además el análisis de la satisfacción del consumidor o usuario se presenta como un elemento clave en la predicción de la lealtad (Cronin, Brady y Hult, 2000; Marzo, Martínez-Tur, Ramos y Peiró, 2002) y contribuye a la correcta gestión de recursos aportando el *feedback* necesario (Varela, Rial y García-Cueto, 2003).

Una vez justificada la pertinencia de esta técnica, mostraremos cómo se representan los datos obtenidos tras un Análisis de Importancia-Valoración. La presentación de los resultados la realiza originalmente Martilla y James (1977) en un espacio bidimensional en el que el eje de ordenadas corresponde a las importancias y el eje de abscisas a las valoraciones de los sujetos (Figura 1).

Figura 1.

*Representación clásica del Análisis de Importancia-Valoración (Martilla y James, 1977)*



Los resultados del análisis se representan en uno de los siguientes cuatro cuadrantes: A) *Concentrarse aquí*, B) *Mantener el buen trabajo*, C) *Baja prioridad*, y D) *Posible derroche de recursos*. En el primer cuadrante “*Concentrarse aquí*” se localizan todos aquellos atributos importantes para los sujetos pero que no resultan bien valorados. Sugiere que no se están destinando suficientes recursos a aspectos importantes para los sujetos, por lo que debería centrar los esfuerzos de los gestores empresariales. Constituyen los puntos débiles del producto o servicio. El segundo cuadrante “*Mantener el buen trabajo*” (alta importancia y valoración) recoge aquellos elementos en los que se están obteniendo los resultados adecuados, por lo que no requieren de acciones correctivas por parte de la organización. Son los puntos fuertes del producto/servicio. En el tercer cuadrante “*Baja prioridad*” aparecen recogidos los atributos con una baja importancia y una baja valoración. Son aspectos a los que no es necesario prestar demasiada atención porque no influyen excesivamente en la satisfacción del consumidor. Por último, el cuarto cuadrante “*Posible derroche de recursos*” refleja todos aquellos elementos del producto/servicio a los que tal vez se le estén dedicando demasiados recursos por parte de la organización, ya que aunque son bien valorados por los clientes apenas son importantes para ellos. De esta forma, el Análisis de Importancia-Valoración ofrece, de manera sencilla y directa, claras implicaciones para posteriores acciones de marketing. Un responsable administrativo o empresarial puede optimizar los esfuerzos y recursos de su organización centrándose en los atributos más prioritarios con el fin de aumentar el nivel de satisfacción de sus clientes.

Pero la técnica también presenta algunos puntos débiles (Arbore y Busaca, 2011; Deng, Kuo y Chen, 2008; Lee, Yen y Tsai, 2008). Una de sus mayores limitaciones radica en la relativa arbitrariedad que existe a la hora de posicionar los ejes de coordenadas que dan lugar a los cuadrantes. Martilla y James (1977) consideran que su posicionamiento depende del buen juicio del investigador, ya que una de las virtudes del análisis es la identificación de niveles de importancia y valoración relativos, más que absolutos. Como consecuencia de ello, la mayor parte de los estudios publicados han optado por establecer los ejes en un punto arbitrario (Bartlett y Einert, 1992; Guardagnolo, 1985, Martilla y James, 1977), en la media global de las importancias por un lado y de las valoraciones por otro (Alberty y Mihalik, 1989; Gil, Lapiedra y Martínez, 1998; Guardagnolo 1985; Hollenhorst et al., 1992), o en la mitad de la escala (Evans y Chon, 1989; Havitz, Twynam y Lorenzo, 1991; Mengak et al., 1986; Richardson, 1987; Williams y Neal, 1993). El problema es que, como bien señala Novatorov (1997), posicionar los ejes en distintos puntos puede conducir a diferentes interpretaciones. Por ejemplo, un atributo puede catalogarse dentro del cuadrante “*Mantener el buen trabajo*” o del cuadrante “*Concentrarse aquí*” dependiendo únicamente de dónde situemos los ejes. Por ello, autores como el propio Novatorov (1997) llegan a rechazar dicha representación en cuadrantes y se decantan por un método alternativo de presentación e interpretación de los resultados consistente en elaborar un listado, de mayor a menor, de las diferencias o discrepancias entre las valoraciones y las importancias. De hecho, Sethna (1982) ha demostrado que cuanto mayor es la discrepancia entre la importancia percibida de un atributo y su valoración (cuanto mayor es el valor de

importancia sobre el de valoración), mayor es la insatisfacción del consumidor. Novatorov (1997) coincide en señalar que la presentación de una lista de discrepancias entre valoración e importancia puede ser más útil que la propia representación del IPA.

Recurrir al análisis de las discrepancias en Importancia-Valoración supone un acercamiento conceptual a uno de los modelos teóricos de la satisfacción más aceptados y extendidos hoy día: el denominado *Paradigma Expectativas-Disconfirmación*, o simplemente *Paradigma Disconfirmatorio* (Cronin y Taylor, 1994; Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1994; Teas, 1993; Woodruff, 1991), en el que se basan algunas de las escalas de uso más extendido internacionalmente, como son la *servpref* (Cronin y Taylor, 1992) y la *servqual* (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988). De acuerdo con este enfoque, los consumidores hacen predicciones y crean expectativas sobre un producto o servicio, basándose para ello en la publicidad, los comentarios de amigos y conocidos, su experiencia previa, etc. Estas expectativas son comparadas con el rendimiento real del producto/servicio que se le ofrece, experimentándose satisfacción si las expectativas son confirmadas o superadas, e insatisfacción en caso contrario (Churchill y Suprenant, 1982; Laws, 1986; Oliver, 1981; Oliver y DeSarbo, 1988; Swan, 1983; Van Ryzin, 2004).

Otro de los problemas que se ha achacado a esta técnica es el referido a la obtención de los datos. Lo más habitual ha sido obtener puntuaciones directas en ambas dimensiones (Dolinsky y Caputo, 1991; Hollenhorst et al., 1992; Martilla y James, 1977). En el caso de la cuantificación de la valoración parece haber acuerdo en que este tipo medición es la más idónea, en cambio, por el contrario en lo que se refiere a la medida de la importancia se han propuesto diferentes métodos (Bacon, 2003). Además de las medidas directas, la importancia de cada atributo ha sido cuantificada a través de coeficientes de regresión en relación a un criterio de satisfacción global (Dahaner y Mattsson, 1994; Dolinsky, 1991; Neslim, 1981; Taylor, 1997; Wittink y Bayer, 1994) o por medio de técnicas de análisis conjunto (Danaher, 1997; DeSarbo, Hulf, Rolandelli y Chon, 1994; Ostrom y Iacobucci, 1995). Jaccard, Brinberg y Ackerman (1986), identifican 6 maneras alternativas de obtener medidas de importancia y concluyen que los resultados dependen del tipo de método empleado. Bacon (2003) ha estudiado dentro del contexto IPA la mejor manera de medir la importancia atribuida a cada atributo y llega a la conclusión de que son las medidas directas las más adecuadas para la representación IPA, coincidiendo con estudios anteriores (Alpert, 1971; Heeler, Okechuku y Reid, 1979).

El presente trabajo tiene dos objetivos fundamentales. Por un lado, se pretende poner de manifiesto el gran interés aplicado de la técnica del Análisis de Importancia-Valoración, mostrando las ventajas que presenta para el responsable de la gestión organizacional frente a otros métodos de evaluación de la satisfacción. Pero fundamentalmente, este trabajo introduce y propone nuevas formas de representar gráficamente los resultados basadas en el análisis de las discrepancias o diferencias entre las importancias y las valoraciones. Con ello se pretende solucionar el problema de la relativa arbitrariedad que existe a la hora de posicionar los ejes, así como incrementar la cantidad de información que proporciona la representación de cuadrantes. Para dar respuesta a estos objetivos nos vamos a servir de los datos

recogidos en un estudio realizado a nivel nacional sobre la demanda turística de los españoles.

## Método

### Muestra

Dado que el objetivo propuesto como ejemplo en este trabajo consiste en valorar diferentes aspectos de Galicia como destino turístico, de la muestra original representativa de la población de turistas españoles que han visitado algún destino nacional durante el último año se ha extraído una submuestra de 425 personas, formada por todos aquellos encuestados que han visitado Galicia en alguna ocasión reciente y por lo tanto tienen experiencia directa con el destino. A este grupo se le ha realizado una entrevista personal siguiendo un cuestionario estructurado. Cada uno de los hogares ha sido seleccionado de forma aleatorizada, primero según cuotas afijadas proporcionalmente a la comunidad autónoma de residencia, edad y sexo y por último mediante rutas aleatorias.

Figura 2.  
*Muestra utilizada en el estudio según sexo y edad*

		EDAD		Total de grupo
		De 25 a 39 años	De 40 a 69 años	
SEXO	Hombre	86	128	214
	Mujer	76	135	211
Total de grupo		162	263	425

### Procedimiento

El primer paso procedimental ha consistido en la creación de una lista con todos los aspectos que podrían configurar la satisfacción con un destino turístico, utilizando como base la literatura existente sobre el tema, así como los resultados obtenidos previamente en una fase cualitativa con diferentes grupos de discusión y un estudio Delphi. Siguiendo las recomendaciones de Martilla y James (1977) de incluir todos los factores importantes sin alargar en exceso la lista, los atributos finalmente utilizados en el estudio han sido 18 (ver figura 3). Con estos 18 atributos se han elaborado dos preguntas que se han incluido en el cuestionario general mucho más amplio. Primero se ha pedido a los sujetos que cuantificasen la importancia que concedían a cada una de las 18 características de un destino turístico, en una escala desde 0 (nada importante) a 10 (muy importante). En una pregunta posterior se les ha pedido que valorasen cada uno de los 18 aspectos del destino turístico de Galicia que habían visitado en sus pasadas vacaciones, también en una escala desde 0 (valoración muy mala) a 10 (valoración muy buena). También aquí se ha seguido la recomendación de Martilla y James (1977) de separar en lo posible las dos preguntas dentro del cuestionario, con el fin de evitar que las respuestas a la primera pregunta

puedan influir en las de la segunda. Una vez recogidos los datos se ha procedido a su análisis mediante el paquete estadístico SPSS 14.0 para Windows.

## Resultados y discusión

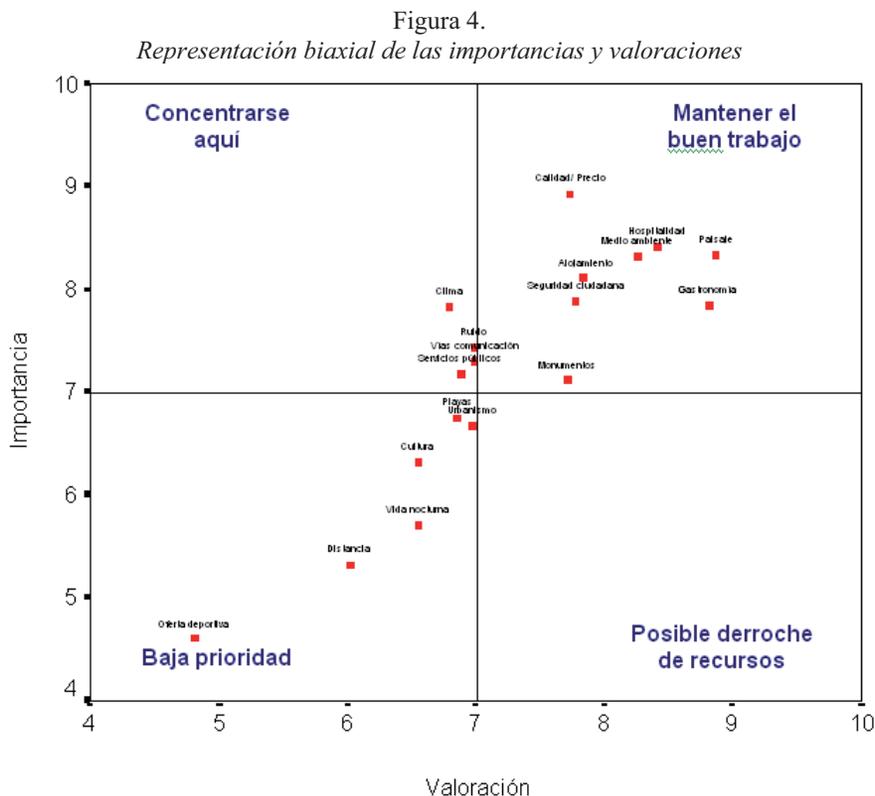
Las medias para el total de la muestra de las importancias y valoraciones de cada uno de los 18 atributos considerados se recogen en la figura 3:

Figura 3.  
*Importancias y valoraciones medias para los 18 atributos considerados*

	<b>ATRIBUTOS</b>	<b>Importancia media</b>	<b>Valoración media</b>
1	Alojamiento	8,11	7,84
2	Playas	6,74	6,86
3	Paisaje	8,34	8,86
4	Clima	7,83	6,80
5	Monumentos	7,11	7,72
6	Gastronomía	7,85	8,82
7	Seguridad ciudadana	7,89	7,78
8	Distancia	5,31	6,02
9	Actividades culturales	6,32	6,56
10	Diversión/ Nocturna Vida	5,71	6,55
11	Vías Comunicación	7,30	6,99
12	Servicios públicos	7,17	6,89
13	Urbanismo	6,66	6,98
14	Hospitalidad/ Trato	8,42	8,42
15	Entorno y Medio ambiente	8,32	8,26
16	Ruido ambiental	7,43	6,99
17	Oferta deportiva	4,60	4,82
18	Buena calidad/precio relación	8,92	7,73
	$\bar{X}$	7,22	7,27
	$S_x$	1,16	1,02

Estos 18 atributos pueden representarse en un espacio bidimensional, obteniéndose una matriz como la que aparece en la figura 4.

Debido a la ausencia de valores medios por debajo de cuatro, se ha decidido aumentar los ejes sobre el punto medio de la escala en dos puntos, de acuerdo con la recomendación de los autores originales de la técnica (ver figura 4).



Así, con esta posición de los ejes de ordenadas y abscisas, los aspectos en los que deberían centrarse los esfuerzos de los responsables turísticos de Galicia (Dann, 2000) con el fin de aumentar la satisfacción de los turistas sin desperdiciar recursos serían los *servicios públicos*, las *vías de comunicación* y los *accesos a Galicia*, así como el *ruido ambiental*. El *clima* constituye también uno de los puntos débiles de Galicia. Dentro de los atributos que no requerirían de acciones correctivas por parte de la organización se incluirían la mayor parte de los elementos analizados: *relación calidad-precio*, *hospitalidad y trato*, *entorno y medio ambiente*, *paisaje*, *alojamiento*, *seguridad ciudadana*, *gastronomía* y *monumentos*. Aspectos poco prioritarios para el responsable turístico serían sobre todo la *oferta deportiva* de Galicia, la *distancia* a la que está, su *diversión* y *vida nocturna*, las *actividades culturales*, las *playas* y el *urbanismo*. Por último, cabría señalar que en ninguno de los atributos analizados se está produciendo un derroche de recursos organizacionales.

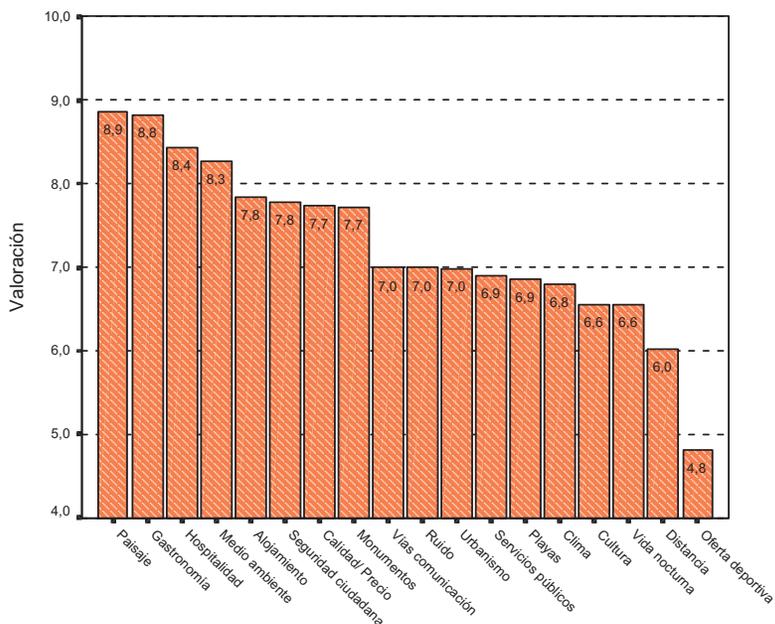
De acuerdo con los resultados obtenidos, y siguiendo a Martilla y James, se obtienen dos tipos de conclusiones:

- Por un lado, la promoción de Galicia como destino turístico debería basarse en sus puntos fuertes; es decir, en aquellos aspectos situados dentro del cuadrante B “*Mantener el buen trabajo*”. Son aspectos importantes para los turistas que resultan, al mismo tiempo, bien valorados en el caso de Galicia.

- Por otro lado, los responsables turísticos de Galicia deben tratar de mejorar en lo posible los aspectos situados en el cuadrante A “*Concentrarse aquí*”, ya que aunque se trata de atributos importantes para los turistas, no resultan bien valorados por ellos tras su estancia en esta Comunidad Autónoma.

Al contrario del enfoque que aquí defendemos, en muchos estudios relacionados con el ámbito turístico (por ejemplo, la encuesta FAMILITUR, del Instituto de Estudios Turísticos) se recurre al estudio únicamente de la valoración, suponiendo que un sujeto estará menos satisfecho con una característica específica de su lugar de vacaciones cuanto peor la valore. A nuestro juicio, la suposición de que medir valoración es lo mismo que estar midiendo la satisfacción entraña riesgos. Por ejemplo, puede ocurrir que el atributo en cuestión tenga muy poca importancia para el sujeto por lo que, en realidad, apenas está influyendo en su nivel de satisfacción global. Por ejemplo, si en nuestro estudio hubiésemos optado por evaluar sólo las valoraciones de los turistas, los resultados (extraídos de la figura 3) hubiesen sido los siguientes (figura 5):

Figura 5.  
*Valoración de los atributos del destino turístico Galicia*



En este caso, el atributo peor valorado de Galicia es claramente su *oferta para realizar actividades deportivas*, con una puntuación de 4,82 sobre 10. Atendiendo únicamente a estos resultados, los responsables de la gestión turística de Galicia deberían centrar sus esfuerzos en mejorar la oferta y equipamientos deportivos de esta comunidad. Sin embargo, el Análisis de Importancia-Valoración nos ofrece una radiografía mucho más válida de la satisfacción de los turistas, al poner de manifiesto que este atributo, además de ser el peor valorado, es también el menos importante para los turistas (figura 3).

Pero como comentábamos anteriormente, junto a su evidente utilidad, el Análisis de Importancia-Valoración presenta también serias limitaciones. En nuestro caso, se ha decidido representar los ejes de acuerdo con las recomendaciones de los autores originales de la técnica, pero también podríamos haber tomado como criterio la media de las importancias y la de las valoraciones (figura 6-A), o cualquier otro punto arbitrario (figura 6-B):

Figura 6-A.

*Cuadrantes resultantes tras situar los ejes A) en la media de las importancias (7,2) y en la de las valoraciones (7,3), y B) en el 6,5 para los dos ejes.*

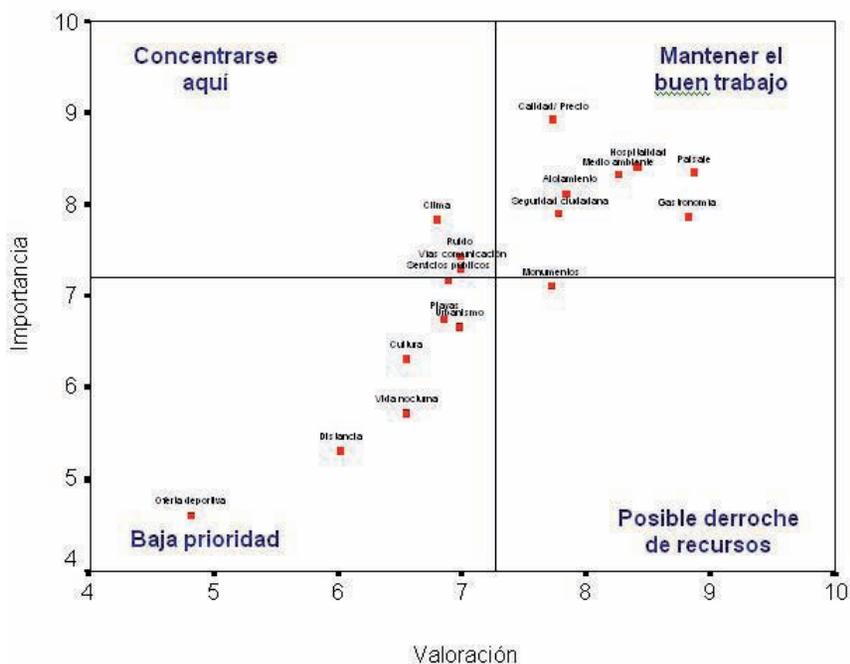
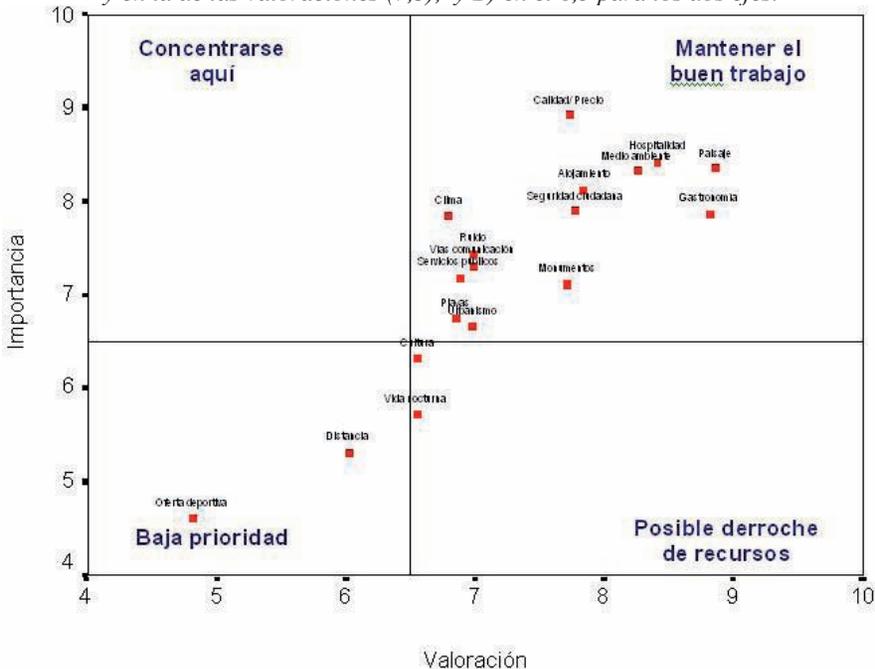


Figura 6-B.

Cuadrantes resultantes tras situar los ejes A) en la media de las importancias (7,2) y en la de las valoraciones (7,3), y B) en el 6,5 para los dos ejes.



En cualquiera de los dos casos, los resultados obtenidos (y las consecuencias que se derivan de ellos para el gestor turístico) son muy diferentes. Por ejemplo, tomando como ejes las medias (caso A) tendríamos que los *servicios públicos* pasan de ser un elemento en el que habría que concentrarse a ser uno poco prioritario; de igual modo, los *monumentos* pasan de ser uno de los puntos fuertes de Galicia a ser considerados como un aspecto al que probablemente se le estén dedicando demasiados recursos. Si tomamos como ejes cualquier otro punto arbitrario, digamos 6,5 (caso B), los resultados son aún más dispares: ¡No habría ningún aspecto en el que habría que concentrarse!

Con el fin de solventar este tipo de problemas (potencialmente serios cuando el posicionamiento de los atributos presenta, como en nuestro caso, una tendencia lineal), se ha procedido a realizar un análisis de las discrepancias que se producen entre las puntuaciones de valoración y las de importancia. De acuerdo con este enfoque, cuanto menor sea el valor que resulta de restar las importancias a las valoraciones, mayor prioridad tendrá el atributo a la hora de dedicarle los recursos de la organización, tanto humanos como materiales y/o económicos. La lista de las discrepancias de nuestro ejemplo aparece en la figura 7.

Figura 7.

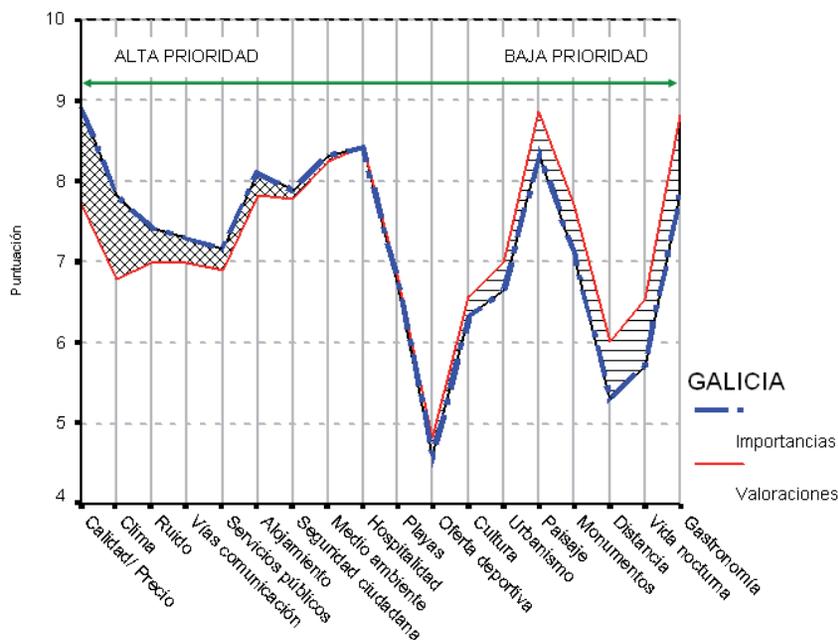
*Discrepancias valoración-importancia para los 18 atributos considerados*

	<b>ATRIBUTOS</b>	<b>Valoración media</b>	<b>Importancia media</b>	<b>Discrepancias val. – imp.</b>
1	Buena relación calidad/precio	7,73	8,92	-1,19
2	Clima	6,80	7,83	-1,03
3	Ruido ambiental	6,99	7,43	-0,44
4	Vías Comunicación	6,99	7,30	-0,31
5	Servicios públicos	6,89	7,17	-0,28
6	Alojamiento	7,84	8,11	-0,27
7	Seguridad ciudadana	7,78	7,89	-0,11
8	Entorno y Medio ambiente	8,26	8,32	-0,06
9	Hospitalidad/ Trato	8,42	8,42	0,00
10	Playas	6,86	6,74	0,12
11	Oferta deportiva	4,82	4,60	0,22
12	Actividades culturales	6,56	6,32	0,24
13	Urbanismo	6,98	6,66	0,32
14	Paisaje	8,86	8,34	0,52
15	Monumentos	7,72	7,11	0,61
16	Distancia	6,02	5,31	0,71
17	Diversión/ Vida Nocturna	6,55	5,71	0,84
18	Gastronomía	8,82	7,85	0,97

Los 18 atributos analizados aparecen ordenados de acuerdo con sus discrepancias. Los valores negativos conforman los aspectos en los que deben concentrarse los esfuerzos correctores. Una manera de representar gráficamente las discrepancias es la que aparece a continuación (figura 8):

Figura 8.

*Discrepancias valoración-importancia para Galicia (elaboración propia)*



Aquí aparecen reflejadas las importancias (línea discontinua), las valoraciones (línea continua), la diferencia importancia-valoración cuando la valoración supera a la importancia (área de líneas horizontales), y cuando la importancia supera a la valoración (área de cuadrados). La lista de atributos comienza, a la izquierda, con aquellos cuya importancia supera en mayor medida a la valoración que reciben, y termina, a la derecha, con aquellos cuya valoración supera en mayor medida a su importancia.

Una representación de este tipo permite realizar una completa interpretación de los datos basada en las discrepancias, obteniéndose varias informaciones valiosas para el gestor turístico:

- Cómo valoran los turistas los diferentes atributos que componen el destino vacacional.
- Cuáles de esos atributos son más importantes para él.
- En qué medida las expectativas de importancia de los turistas se ven superadas (valoración > importancia) o defraudadas (valoración < importancia) por su experiencia real del destino vacacional.
- Desde este enfoque, a la hora de establecer un orden de prioridades sobre qué atributos requieren acciones correctoras conviene tener en cuenta tanto su discrepancia como la importancia que le dan los turistas. Así, los puntos fuertes del

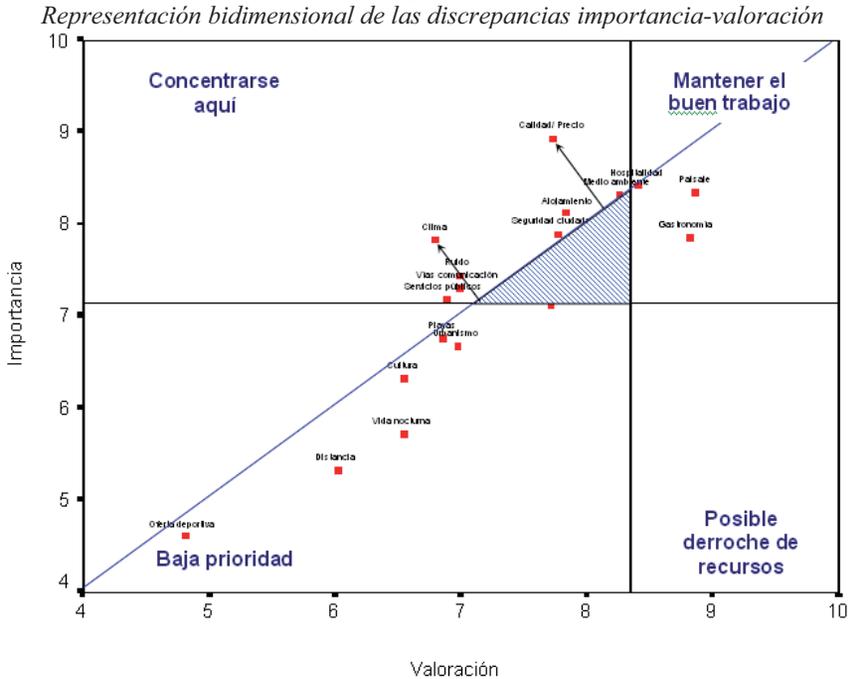
destino turístico serían los atributos más importantes de entre todos aquellos cuya valoración es muy superior a la importancia que le otorgan los sujetos; por el contrario, los aspectos en los que se deben centrar los esfuerzos empresariales serían los más importantes de entre todos los atributos cuya valoración es muy inferior respecto a la importancia.

En este sentido, se observa que las expectativas de importancia de los turistas que visitan Galicia se ven superadas en aspectos como la *gastronomía*, la *diversión y vida nocturna*, la *oferta monumental*, el *paisaje*, el *urbanismo* y la *cultura*. En cambio, sus expectativas se vieron defraudadas especialmente respecto a la *relación calidad/precio*, el *clima*, el *ruido*, las *vías de comunicación*, los *servicios públicos* y la *seguridad ciudadana*. Puede observarse también que, aunque los *servicios públicos* “defraudan” más que el *alojamiento* (presentan una mayor discrepancia), en realidad se trata de una característica menos importante, por lo que tal vez presente una menor prioridad para el gestor. Siguiendo este razonamiento, podemos concluir que los factores en los que se deberían centrar los esfuerzos de los responsables turísticos de Galicia con el fin de aumentar la satisfacción de los turistas sin desperdiciar recursos serían, por este orden, en *mejorar la relación calidad/precio y el alojamiento*, *reducir los niveles de ruido*, *mejorar las vías de comunicación y los servicios públicos* (el clima gallego, aparte de ser un aspecto difícilmente abordable desde las administraciones turísticas, es valorado de forma muy diferente en función del tiempo de estancia previsto por el turista que visita Galicia). Por el contrario, los puntos fuertes de Galicia estarían conformados por los atributos más importantes de entre todos aquellos cuya valoración es superior a su importancia: serían, en concreto, la *gastronomía* y el *paisaje*.

La gráfica anterior (figura 8) recoge de forma óptima los resultados obtenidos mediante un análisis de las discrepancias. No obstante, frente a la representación biaxial clásica presenta el inconveniente de que perdemos información potencialmente valiosa para el gestor. En efecto, los ejes de coordenadas muestran el *posicionamiento relativo* de los distintos atributos dentro de la gráfica; es decir, la posición de un atributo respecto a todos los demás. Con ello, el analista puede realizar comparaciones entre los distintos atributos, observando la relativa cercanía o lejanía de unos con otros, viendo cómo se agrupan en conglomerados, etc. En una técnica de tipo exploratorio como es el Análisis de Importancia-Valoración, este aspecto puede resultar de gran ayuda a la hora de tomar decisiones estratégicas.

La solución pasa por diseñar una gráfica que permita representar e interpretar los resultados tanto desde el enfoque de cuadrantes como desde el enfoque basado en las discrepancias (figura 9):

Figura 9.



Este método alternativo consigue reunir las ventajas de la representación basada en las discrepancias (mostrando la magnitud de las diferencias importancia-valoración en función de la distancia de un atributo respecto a la diagonal), y las ventajas de la representación clásica en cuadrantes (la representación geométrica es más intuitiva y proporciona una mayor cantidad de información que la aritmética). Aunque no es éste el caso, en ocasiones las conclusiones que se derivan de los dos enfoques no siempre son coincidentes en cuanto al 100% de los atributos analizados, por lo que realizando un análisis de los datos desde las dos perspectivas estaremos en condiciones de enriquecer nuestras conclusiones y aumentar la probabilidad de tomar decisiones estratégicas más seguras. La diagonal representa los puntos del espacio cuya valoración es igual a su importancia; es decir, aquellos cuya discrepancia es igual a cero. Los atributos que quedan por encima de la diagonal serían aquellos cuya importancia supera a su valoración e indicarían aquellos aspectos en los que habría que concentrarse (insatisfactorios). Cuanto mayor es su distancia respecto a la diagonal, mayor prioridad presentan, de tal modo que, por ejemplo, la relación calidad/precio sería un elemento potencialmente más insatisfactorio que el clima. (Aunque en la satisfacción final también influyen otros factores, tales como la discrepancia del atributo en otros destinos competidores). Además de la diagonal, sobre este espacio bidimensional pueden trazarse los dos ejes de la representación clásica de Martilla y James (1977). Para solventar el

problema de su arbitrariedad, nos basamos en la interpretación basada en las discrepancias, posicionando los ejes de manera que recojan todos los atributos que aparecen por encima de la diagonal en el cuadrante A “Concentrarse aquí”. El resto de los cuadrantes se obtienen entonces de manera automática. Solamente tendremos problemas interpretativos con aquellos atributos que queden posicionados por debajo de la diagonal en el cuadrante “concentrarse aquí” (triángulo oscuro de la figura 9). Según el análisis basado en las discrepancias, se trataría de aspectos que no requieren de ninguna acción correctora, mientras que la representación en cuadrantes los sitúan dentro de aquellos aspectos en los que habría que concentrarse. La interpretación de estos elementos habría que contemplarla con reservas (en nuestro ejemplo, ningún atributo se posicionó dentro de este espacio).

## Conclusiones

El Análisis de Importancia-Valoración constituye una herramienta de gran utilidad para el gestor o responsable organizacional. El problema de la arbitrariedad a la hora de establecer la posición de los ejes se soluciona con gráficas basadas en el concepto de discrepancia (diferencia entre las valoraciones que los sujetos dan a distintos atributos y la importancia que tienen para ellos), posicionando los ejes de tal modo que todos los atributos con una discrepancia negativa aparezcan dentro del cuadrante “*Concentrarse aquí*”. Estas gráficas permiten además realizar una lectura de los resultados de acuerdo con los dos enfoques contemplados en la literatura: bien basándose en las discrepancias (a mayor distancia del atributo situado por encima de la diagonal respecto a ésta, mayor necesidad de actuar sobre dicho atributo), o bien basándose en la interpretación en cuadrantes.

Una de los problemas que surgen a la hora de analizar las discrepancias radica en la forma en que se relacionan éstas con las importancias. En principio, un atributo merece menos atención que otro si a igual discrepancia, el primero es menos importante que el segundo. El problema aparece cuando (como ocurre casi siempre) las discrepancias no presentan el mismo valor para todos los atributos. ¿Qué atributo es prioritario, uno con una baja discrepancia pero muy importante, u otro con una discrepancia mayor pero algo menos importante? A nuestro juicio, la solución pasa por encontrar un factor de ponderación importancia-discrepancia que demuestre su eficacia mediante medidas externas de la satisfacción del cliente, tales como “¿Recomendaría el destino *x* a sus amigos y familiares?” o “Indique su satisfacción global con el destino *x*”. Investigaciones futuras permitirán profundizar en el tema.

## Referencias bibliográficas

- Abalo, J., Varela, J. y Manzano, V. (2007). Importance values for Importance-Performance Analysis: a formula for spreading out values derived from preference rankings. *Journal of Business Research*, 60, 115-121.
- Abalo, J., Varela, J. y Rial, A. (2006). El análisis de Importancia-Valoración aplicado a la gestión de servicios. *Psicothema*, 18, 730-737.

- Alberty, S. y Mihalik, B.J. (1989). Use of importance-performance analysis as an evaluative Technique in Adult Education. *Education Review*, 13, 33-44.
- Alpert, M. (1971). Identification of determinant attributes: A comparison of methods. *Journal of Marketing Research*, 8, 184-191.
- Arbore, A. y Busacca, B. (2011). Rejuvenating importance-performance analysis. *Journal of Service Management*, 22 (3) 617-627.
- Bacon, D.R. (2003). A comparison of approaches to Importance-Performance Analysis. *International Journal of Market Research*, 45 (1), 55-71.
- Bartlett, P. y Einert, A.E. (1992). Analysis of the design function of an adult softball complex in a new public recreational park. *Journal of Park and Recreation Administration*, 10 (1), 71-81.
- Churchill, G.A. y Suprenant, C. (1982). An investigation into the determinants of customer satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 19, 491-504.
- Cronin, J.J.; Brady, M. y Hult, G.T. (2000). Assessing the effects of quality value and customer satisfaction on consumer behaviour in service environments. *Journal of Retailing*, 76, 193-218.
- Cronin, J.J. y Taylor, S.A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56 (3), 55-68.
- Cronin, J. y Taylor, S. (1994). SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality. *Journal of Marketing*, 58 (1), 125-131.
- Danaher, P.J. (1997). Using conjoint analysis to determine de relative importance of service attributes measured in customer satisfaction surveys. *Journal of Retailing*, 73 (2), 235-260.
- Danaher, P.J. y Matteson, J. (1994). Customer satisfaction during the service delivery process. *European Journal of Marketing*, 28 (5), 5-16.
- Dann, G.M.S. (2000). Destination marketing and management. *Annals of Tourism Research*, 27 (1), 227-229.
- Deng W.J., Kuo Y.F., Chen W.C. (2008). Revised Importance-Performance Analysis: Three-factor theory and benchmarking. *Service Industry Journal*, 28(1), 37-51.
- DeSarbo, W.S.; Huff, L.; Rolandelli, M.M. y Chon, J. (1994). On the measurement of perceived service quality. In: Rust RT, Oliver RL, editors. Service quality: new directions in theory and practice. London: Sage; 201-222.
- Dolinsky, A.L. (1991). Considering the competition in strategy development: An extension of importance-performance analysis. *Journal of Health Care Marketing*, 11 (1), 31-36.
- Dolinsky, A.L. y Caputo, R.K. (1991). Adding a competitive dimension to importance-performance analysis: An application to traditional health care systems. *Health Marketing Quarterly*, 3, 61-79.
- Duke, C.R. y Persia, M.A. (1996). Performance-importance analysis of escorted tour evaluations. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 5 (3), 207-223.
- Ennew, C.T.; Reed, G.V. y Binks, M.R. (1993). Importance-performance analysis and the measurement of service quality. *European Journal of Marketing*, 27, 59-70.

- Evans, M.R. y Chon, K.S. (1989). Formulating and evaluating tourism policy using importance-performance analysis. *Hospitality, Education and Research Journal*, 13, 203-213.
- Fishbein, M. y Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention and Behavior. An Introduction to Theory and Research*. Massachusetts: Addison-Wesley, Reading.
- Ford, J.B.; Joseph, M. y Joseph, B. (1999). Importance-performance analysis as a strategic tool for service marketers: The case of service quality perceptions of business students in New Zealand and the USA. *Journal of Services Marketing*, 13 (2), 171-186.
- Gil, M.T.; Lapiedra, R. y Martínez, M.T. (1998). Medición de la imagen de un destino turístico: Aplicación empírica al caso de Benidorm y Peñíscola. *VIII Congreso Nacional de ACEDE*, Las Palmas de Gran Canaria ([www.fcee.ulpgc.es/acede98](http://www.fcee.ulpgc.es/acede98)).
- Guadagnolo, F. (1985). The importance-performance analysis: An evaluation and marketing tool. *Journal of Park and Recreation Administration*, 3 (2), 13-22.
- Hansen, E. y Bush, R.J. (1999). Understanding customer quality requirements. *Model and Application. Industrial Marketing Management*, 2, 119-130.
- Hawes, J.M. y Rao, C.P. (1985). Using importance-performance analysis to develop health care marketing strategies. *Journal of Health Care Marketing*, 5 (4), 19-25.
- Heeler, R.M.; Okechuku, C. y Reid S. (1979). Attribute importance: Contrasting measurements. *Journal of Marketing Research*, 16, 60-63.
- Hollenhorst, S.; Olson, D. y Fortney, R. (1992). Uses of importance-performance analysis to evaluate state park cabins: The case of the West Virginia State park system. *Journal of Parks and Recreation Administration*, 10, 1-11.
- Hudson, S.; Hudson, P. y Miller, G.A. (2004). The measurement of service quality in the tour operating sector: A methodological comparison. *Journal of Travel Research*, 42 (3), 305-313.
- Jaccard, J.; Brinberg, D. y Ackerman, L.J. (1986). Assessing attribute importance: A comparison of six methods. *Journal of Consumer Research*, 12, 463-468.
- Kennedy, D.W. (1986). Importance-performance analysis in marketing and evaluating therapeutic recreation services. *Therapeutic Recreation Journal*, 20 (3), 30-36.
- Lacher, R.G. y Harrill, R. (2010). Going beyond sun, sand, and surf? An importance-performance analysis of activities in a 3s resort destination. *e-Review of Tourism Research*, 8 (4), 57-68.
- Laws, E. (1986). Identifying and managing the consumerist gap. *Services Industries Journal*, 131-143.
- Lee, Y.C.; Yen, T.M. y Tsai, C.H. (2008). *Using importance-performance analysis and decision making trial and evaluation laboratory to enhance order-winner criteria. A study of computer industry. Information Technology Journal*, 7 (3), 396-408.

- Leong, C.C. (2007). An importance-performance analysis to evaluate service quality: The case study of a budget airline in Asia. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 8 (3), 39-59.
- Martilla, J.A. y James, J.C. (1977). Importance-performance analysis. *Journal of Marketing*, 41 (1), 77-79.
- Marzo, J.C.; Martínez-Tur, V.; Ramos, J. y Peiró, J.M. (2002). La satisfacción del usuario desde el modelo de la confirmación de expectativas: Respuesta a algunos interrogantes. *Psicothema*, 14, 765-770.
- Matzler, K.; Bailom, F.; Hinterhuber, H.H.; Renzl, B. y Pichler, J. (2004). The asymmetric relationship between attribute-level performance and overall customer satisfaction: A reconsideration of the importance-performance analysis. *Industrial Marketing Management*, 33 (4), 271-277.
- Matzler, K.; Sauerwein, E. y Heischmidt, K.A. (2003). Importance-performance analysis revisited: The role of the factor structure of customer satisfaction. *Service Industries Journal*, 23 (2), 112-130.
- Mengak, K.K.; Dottavio, F.D. y O'Leary, J.T. (1986). Use of importance-performance analysis to evaluate a visitor center. *Journal of Interpretation*, 11 (2), 1-13.
- Nale, R.D.; Rauch, D.A.; Wathen, S.A. y Barr, P.B. (2000). An exploratory look at the use of importance-performance analysis as a curricular assessment tool in a school of business. *Journal of Workplace Learning*, 12 (4), 139-145.
- Neslin, S.A. (1981). Linking product features to perceptions: Self-stated versus statistically revealed importance weights. *Journal of Marketing Research*, 18, 80-86.
- Novatorov, E.V. (1997). An importance-performance approach to evaluating internal marketing in a recreation centre. *Managing Leisure*, 2, 1-16.
- Oliver, R.L. (1981). Measurement and evaluation of satisfaction in retail settings. *Journal of Retailing*, 57 (1), 25-48.
- Oliver, R.L. y De Sarbo, W.C. (1988). Response determinants in satisfaction judgements. *Journal of Consumer Research*, 14 (1), 495-504.
- Ortinau, D.J.; Bush, A.; Bush, R.P. y Twible, J.L. (1989). The use of importance-performance analysis for improving the quality of marketing education: interpreting faculty-course evaluations. *Journal of Marketing Education*, 11 (2), 78-86.
- Ostrom, A. y Iacobucci, D. (1995). Consumer trade-offs and the evaluation of services. *Journal of Marketing*, 59 (1), 17-28.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A. y Berry, L.L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64, 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. y Berry, L.L. (1994). Alternative scales for measuring service quality: A comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria. *Journal of Retailing*, 70, 201-230.
- Picón, E.; Varela, J.; Rial, A. y García, A. (2001). Evaluación de la satisfacción del consumidor mediante Análisis de la Importancia-Valoración: una

- aplicación a la evaluación de destinos turísticos. *Comunicación. I Congreso Galego de Calidade. Santiago de Compostela*.
- Pike, S.D. y Larkin, I.K. (2010). Longitudinal evaluations of student satisfaction with a postgraduate unit using importance-performance analysis. *Journal of Teaching in Travel and Tourism*, 10 (3), 215-231.
- Rial, A., Rial, J., Varela, J. and Real, E. (2008). An application of importance-performance analysis (IPA) to the management of sport centers. *Managing Leisure*, 13, 179-188.
- Rosenberg, M.J. (1956). Cognitive structure and attitudinal affect. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 53, 367-372.
- Sampson, S.E. y Showalter, M.J. (1999). The performance-importance response function: Observations and implications. *Service Industries Journal*, 19 (3), 1-26.
- Sethna, B.N. (1982): Extensions and testing of importance-performance analysis. *Business Economics*, 20, 28-31.
- Shocker, A.D. y Srinivasan, V. (1979). Multiattributive approaches for product concept evaluation and generation: A critical review. *Journal of Marketing Research*, 16, 159-180.
- Smith, R.W. y Datilo, J. (1989). Importance-performance analysis: Effective evaluation and marketing of sporting events for everyone. *Palaestra*, 6, 8-11.
- Swan, J.E. (1983). Consumer satisfaction research and theory: Current status and future directions, en R.L. Day y K.H. Hunt, (eds.): *International Fare in Consumer Satisfaction and Complaining Behavior*, School of Business, Universidad de Indiana, Bloomington, 124-129.
- Swan, J.E. y Coombs, L.J. (1976). Product performance and customer satisfaction: A new concept. *Journal of Marketing*, 40 (2), 25-33.
- Taylor, S.A. (1997). Assessing regression-based importance weights for quality perceptions and satisfaction judgments in the presence of higher order and/or interaction effects. *Journal of Retailing*, 73 (1), 135-159.
- Teas, R.K. (1993). Expectations, performance evaluation and consumers' perceptions of quality. *Journal of Marketing*, 57, 18-34.
- Uysal, M.; Howard, G. y Jamrozy, U. (1991). An application of importance-performance analysis to a ski resort: A case study in North Carolina. *Visions in Leisure and Business*, 10, 16-25.
- Varela, J.; Picón, E., y Braña, T. (2004). Segmentation of the Spanish domestic tourism market. *Psicothema*, 16, 76-83.
- Varela, J.; Prat, R.; Voces, C. y Rial, A. (2006). Una nueva escala para la evaluación de la calidad de los servicios de hostelería. *Psicothema*, 18, 135-142.
- Varela, J.; Rial, A. y García-Cueto, E. (2003). Presentación de una escala de satisfacción con los servicios sanitarios de atención primaria. *Psicothema*, 15, 656-661.
- Van Ryzin, G.G. (2004). Performance and citizen satisfaction with urban services. *Journal of Policy Analysis and Management*, 23 (3), 433-448.

- Wilkie, W.L. y Pessemier, E.A. (1973). Issues in marketing's use of multiattribute attitude models. *Journal of Marketing Research*, 10, 428-441.
- Williams, A.E. y Neal, L.L. (1993). Motivational assessment in organizations. An application of importance-performance analysis. *Journal of Park and Recreation Administration*, 11 (2), 60-71.
- Wittink, D.R. y Bayer, L.R. (1994). The measurement imperative. *Marketing Research*, 6 (4), 4-22.
- Woodruff, R.B.; Clemons, D.D.; Schumann, D.W.; Gardial, S.F. y Burns, M.J. (1991). The standards issue in CS/D research: a historical perspective. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 4, 103-109.
- Wu, H., Tang, Y. y Shyu, J. (2009). A case of applying importance-performance analysis in identifying key success factors to develop marketing strategies. *Journal Quality and Quantity*, 44, 1207-1218.
- Yavas, U. y Shemwell, D.J. (2001). Modified importance-performance analysis: An application to hospitals. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 14 (3), 104-110.
- Zhang, H.Q. y Chow, I. (2004). Application of importance-performance model in tour guides' performance: Evidence from mainland Chinese outbound visitors in Hong Kong. *Tourism Management*, 25, 81-91.