



**Universidad**  
**Zaragoza**

## **Trabajo Fin de Grado**

**La gestión de la experiencia del cliente: El Auditorio  
de Zaragoza**

**Customer experience management: Zaragoza  
Auditorium**

Autor/es:

**María Navarro Rello**

Director/es:

Raúl Pérez López

**Marketing e Investigación de Mercados**

Facultad de Economía y Empresa - Campus Río Ebro  
2023-2024

## **INDICE**

<b>RESUMEN</b> .....	2
<b>ABSTRACT</b> .....	3
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	4
1.1 Motivación: importancia e interés del trabajo.....	4
1.2 Objetivos .....	5
<b>2. MARCO TEÓRICO EXPERIENCIA DEL CLIENTE</b> .....	6
2.1 Concepto de Customer Experience (CE).....	6
2.2 El “Customer journey” o viaje del cliente.....	8
2.2.1 Los “touchpoints” o puntos de contacto.....	10
2.3 La experiencia del cliente en el Auditorio de Zaragoza .....	11
<b>3. METODOLOGÍA</b> .....	13
<b>4. RESULTADOS</b> .....	15
4.1 Resultados de las entrevistas en profundidad.....	15
4.2 Resultados del focus group .....	21
<b>5. CONCLUSIONES</b> .....	27
<b>6. RECOMENDACIONES Y LIMITACIONES</b> .....	28
<b>7. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	31
<b>8. ANEXOS</b> .....	35
Anexo I: Ficha de los entrevistados .....	35
Anexo II: Ficha de participantes del focus group.....	35
Anexo III: Guion entrevistas en profundidad.....	36
Anexo IV: Guion focus group .....	40
Anexo V: Tabla de códigos entrevista en profundidad.....	44
Anexo VI: Tabla de códigos focus group .....	46
Anexo VII: Captura de pantalla de la herramienta de Iconosquare.....	48
Anexo VIII: Captura visualización de datos de boletines a través de MailChimp.....	49
Anexo IX: Tabla experiencia de compra en el Auditorio. ....	50

## **RESUMEN**

El objetivo de este trabajo consiste en identificar y analizar qué elementos intervienen en la experiencia del cliente del Auditorio de Zaragoza. En primer lugar, se ha elaborado un marco teórico sobre la experiencia del cliente, teniendo como referencia diferentes estudios previos de la literatura sobre ello. Tras realizar una serie de entrevistas en profundidad a trabajadores de este espacio, se ha podido conocer la situación en la que se encuentra actualmente la experiencia del cliente en el Auditorio de Zaragoza. También se realizó un focus group con usuarios de este espacio, sobre su experiencia de compra. Los principales hallazgos muestran el buen trato que tienen siempre que asisten, y la página web y el proceso de pago como los atributos mejor valorados durante la misma. Por otro lado, fuera de la experiencia de compra, cabe destacar la accesibilidad como uno de los elementos que peor valoran. Para finalizar el estudio, se han identificado diferentes puntos de contacto con los que nos podemos dirigir al cliente, como por ejemplo su página web. Finalmente, este estudio ofrece algunas recomendaciones para el Auditorio de Zaragoza.

## **ABSTRACT**

The aim of this work is to identify and analyze which elements intervene in the customer experience of the Zaragoza Auditorium. First, a theoretical framework on customer experience has been developed, based on previous research on this topic. After carrying out a series of in-depth interviews with the Auditorium workers, it has been possible to learn about the current situation of the customer experience at the Zaragoza Auditorium. A focus group was also carried out with customers, about their purchasing experience. The main findings show the good treatment they receive whenever they attend, and the website and the payment process as the best valued attributes. On the other hand, outside the purchasing experience, we can highlight accessibility as the worst rated aspect. To complete the study, different “touchpoints” have been identified with which we can contact the client, such as their website. Finally, this study offers some recommendations for the Zaragoza Auditorium.

# 1. INTRODUCCIÓN

## *1.1 Motivación: importancia e interés del trabajo*

Desde el mes de septiembre de 2023, desarrollo mis prácticas en la Unidad de Comunicación y Patrocinio de Zaragoza Cultural S.A.U. Esta unidad lidera un plan de Desarrollo de Audiencias que intenta mejorar la conexión entre el público y la cultura de la ciudad. La proximidad al objeto de estudio al realizar mis prácticas curriculares y extracurriculares en la organización han sido claves en la elección de este trabajo.

El Auditorio de Zaragoza es un equipamiento cultural y espacio referente dentro de la ciudad por el que han pasado grandes orquestas de música clásica del mundo, al igual que una gran cantidad de artistas nacionales e internacionales. También se ha utilizado para la celebración de ferias, congresos o conferencias (Auditorio de Zaragoza, 2024).

En el año 2014, el Auditorio entró en una situación de quiebra técnica debido a diferentes motivos, entre ellos la caída de ventas de abonos y que la edad media de la audiencia era muy alta (Sin, 2019). Es por ello que la Sociedad Municipal de Zaragoza Cultural se hizo cargo de este espacio cultural.

Con la absorción y tras un exhaustivo DAFO, se optó por cambiar la forma de gestión del espacio cultural, que hasta entonces se había centrado en estrategias de marketing transaccional centradas en el producto. Por este motivo, la mirada se desplazó del escenario (producto) al público (audiencia/clientes). Es así como se comenzó a trabajar con estrategias de marketing relacional, el cual se define como aquel que se fija antes en los clientes que, en los productos de la empresa. Es decir, intenta resaltar la fidelización del cliente y el crecimiento (Kotler y Armstrong, 2013). Dentro de esta línea, la estrategia de gestión de la experiencia del cliente ha sido clave para la fidelización de los públicos y la captación de nuevos públicos.

La experiencia del cliente cada vez es más recomendada y considerada como una estrategia para medir índices como la satisfacción o la lealtad del cliente. Del mismo modo, implica los sentimientos que los clientes adquieren a partir de las diferentes interacciones con la empresa (Ogunnaike, 2022).

Jain, Aagia y Bagdare sugieren que *“brindar las experiencias definidas al cliente por parte de una empresa, puede llegar a ser una estrategia eficaz para lograr índices de desempeño como mejora competitiva, satisfacción del cliente, distinción, lealtad, imagen y recomendaciones positivas de boca en boca.”* Es por ello que, el cambio de estrategia que se produjo dentro del Auditorio de Zaragoza fue muy importante para poder ofrecer una mejor experiencia a su público, además de la búsqueda de fidelización y una buena satisfacción del mismo.

Por otro lado, la motivación del trabajo radica en su utilidad práctica, siendo uno de los motivos principales en la elección de este objeto de estudio. El trabajo que se va a realizar, se integrará en el Plan de Desarrollo de Audiencias que se lleva impulsando en Zaragoza Cultural desde el año 2015.

Además, se utilizará posteriormente para seguir desarrollando la estrategia actual de la experiencia del cliente que se está llevando a cabo en el Auditorio. En este caso se va a centrar en un aspecto muy concreto de las estrategias que se llevan a cabo en el Auditorio, siendo en este caso la mejora de la experiencia del cliente o público. Esto permitirá una revisión y actualización de datos en un contexto teórico revisado y más actual.

Este próximo mes de octubre el Auditorio de Zaragoza cumplirá 30 años. Su largo recorrido ha tenido una presencia destacada en la ciudad y se ha convertido en el mejor exponente de la práctica cultural, tanto en excelencia como en diversidad, convirtiéndose en uno de los auditorios culturales más relevantes de España (Zaragoza Cultura, 2024).

Asimismo, el Auditorio destaca como ejemplo internacional en distintos foros. Varsovia, Turín, Lisboa, México o Perú, son un ejemplo de ello, ya que haber logrado trasladar la gestión de la experiencia del cliente offline a online. Esto es algo que ha sorprendido enormemente y que se ha conseguido llevar a cabo a partir de la mediación del personal de sala del Auditorio (Sin, 2019).

## ***1.2 Objetivos***

El objetivo general de este trabajo es analizar la gestión de la experiencia del cliente desde el punto de vista interno del Auditorio.

Como consecuencia, hay que desarrollar una serie de objetivos específicos que sirven para estudiar el objetivo general:

- **Identificación** de los distintos puntos de contacto a los que nos podemos dirigir al cliente (taquillas, web, boletines, ticketing, redes...)
- **Analizar** cómo se ha integrado la experiencia del cliente del Auditorio de Zaragoza a través de las estrategias del marketing.
- **Conocer** la opinión del cliente y su valoración sobre la experiencia de compra en el Auditorio de Zaragoza.

## 2. MARCO TEÓRICO EXPERIENCIA DEL CLIENTE

### 2.1 Concepto de Customer Experience (CE)

El Marketing Science Institute, (2022-2024), considera la experiencia del cliente como uno de los retos de investigación más importantes, siendo una de las prioridades de investigación de estos últimos años, destacando las expectativas y el “customer journey” o viaje del cliente (Marketing Science Institute, 2022).

Esto puede ser debido a un aumento de la cantidad de puntos de contacto con el cliente, creando un mejor rendimiento del recorrido en los mismos y una mayor lealtad del cliente (Court et al 2009; Edelman 2010; Homburg, Jozic y Kuehnl, 2015).

La experiencia del cliente ha sido definida y conceptualizada de diversas formas en la literatura. Las experiencias son vistas como los resultados percibidos por los individuos y están sujetos a los factores psicológicos como su estado de ánimo, antecedentes, experiencias y cultura (Schmitt, 2011; Wolfe et al., 2019).

Históricamente, la literatura sobre el marketing, la venta minorista y la gestión de servicios no ha considerado la experiencia del cliente como una construcción separada. En cambio, hay algunos autores que se han centrado más en medir la satisfacción y el servicio de calidad.

Kotler y Keller (2006) definen la satisfacción del cliente como *“una sensación de placer o decepción que resulta de comparar las experiencias del producto o servicio con las expectativas.”* Sin embargo, la satisfacción no tiene que estar directamente relacionado con el servicio, ya que la calidad del servicio puede ser buena, pero se tienen una expectativas más bajas (Morocho Revollego, 2019).

La medición de la satisfacción del cliente se ha convertido en una práctica bastante estándar dentro del marketing, aunque otras evaluaciones y métricas han ganado fuerza con el tiempo.

En 1999, Schmitt fue uno de los primeros investigadores que empezó a darle importancia a la experiencia del cliente. Investigó como las compañías creaban el marketing experiencial haciendo que los clientes sintieran, pensaran, actuaran y se relacionaran con la empresa y sus marcas.

Berry, Carbone, y Haeckel (2002) sugieren que para que las organizaciones puedan competir deben brindar a los clientes una experiencia satisfactoria, deben orquestar todas las “pistas” que las personas detectan en el proceso de compra.

Pine y Gilmore (1998) abordan de manera específica el valor de las experiencias en la sociedad actual y las oportunidades para que las empresas se beneficien de crear experiencias del cliente sólidas y duraderas. La atención en la gestión se ha centrado principalmente en la creación de valor para los clientes.

Para definir la experiencia del cliente, encontramos una gran amplitud de interpretaciones. En 2007, Gentile et al definen la experiencia del cliente como *“un conjunto de interacciones entre un cliente y un producto, donde una empresa o parte de ella, provoca una reacción. Esta experiencia es estrictamente personal y supone la implicación del cliente en diferentes niveles (racional, emocional, sensorial, físico y espiritual)”*.

Por otra parte, los autores Meyer y Schwager (2007) definen la experiencia del cliente como *“la respuesta interna y subjetiva de los clientes desde el momento que tienen un contacto con la empresa.”*

Uno de los elementos importantes para entender y manejar la experiencia del cliente es la habilidad de medir estas reacciones del cliente que ofrecen las empresas, especialmente las actitudes y las percepciones. La satisfacción ha sido la primera en conceptualizarse como resultado de una comparación del rendimiento real con expectativas del cliente (Lemon y Verhoef, 2016).

Otro de los objetivos principales que tiene la experiencia del cliente es que el consumidor viva su propia experiencia como un “viaje”. De esta manera, autores como Lemon y Verhoef, definen la experiencia del cliente como *“el viaje de un cliente con una empresa*

*a lo largo del tiempo durante el ciclo de compra a través de múltiples puntos de contacto, considerando la experiencia del cliente como un proceso dinámico”.*

## **2.2 El “Customer journey” o viaje del cliente**

El customer journey es una de las claves importantes dentro de la investigación de la experiencia del cliente de las empresas. Este proceso ha ido evolucionando a lo largo de los años, pero se puede dividir en tres fases: pre-compra, compra y post-compra (Lemon y Verhoef, 2016).

En 2017, Canfield y Basso definieron el customer journey como una técnica orientada al cliente donde se muestran las distintas interacciones que tiene el propio cliente con un producto. También enseña todos aquellos momentos que vive el consumidor desde el primer paso hasta el último en su trayectoria antes, durante y después de la compra.

Aunque el customer journey muestre estos tres escalones, esto no hace que el proceso sea más manejable. Dentro de cada etapa, se producen interacciones o “touchpoints” del consumidor con el producto (Kuehnl et. Al., 2019).

**La fase pre-compra** es la primera etapa. Conlleva todos los aspectos desde la primera interacción del cliente con la marca hasta la realización de la compra. El marketing tradicional caracteriza la pre-compra desde el momento que aparece la necesidad, la búsqueda y consideración.

Algunos autores (ej; Hoyer, 1984; Pieters, Baumgartner y Allen, 1995) afirman que en esta etapa debería de incluirse toda la experiencia del cliente antes de la compra, pero a la hora de la verdad, esta etapa comienza desde el momento que aparece la necesidad, hasta la consideración o valoración de querer satisfacerla.

La segunda etapa es la de **compra**. Esta fase implica todas las interacciones con la marca y el entorno con el cliente mientras se realiza la compra. Se caracteriza con comportamientos como la elección y el pago. Es cierto que esta etapa suele ser la más comprimida a efectos temporales. No obstante, ha recibido una gran atención en la literatura del marketing, que se ha centrado en como las actividades de marketing (ej: marketing mix (Kotler y Keller, 2015) o el entorno y la atmosfera (ej: el paisaje de servicios (Bitner, 1990) o el entorno de servicios (Berry, Carbone y Haeckel 2002)) influyen en la decisión de compra.

La tercera etapa es la de **post-compra**. Esta fase abarca las interacciones de los clientes con la marca y su entorno después de la compra real. Incluye aspectos como uso y consumo, participación posterior a la compra y solicitudes de servicio. Al igual que la etapa previa a la compra, teóricamente esta fase podría extenderse temporalmente desde que realiza la compra hasta el momento que el cliente quisiera acabar la relación con la marca. En términos prácticos, esta etapa cubre aspectos de la experiencia del cliente después de la compra que realmente se relacionan de alguna manera con la propia marca o producto.

La investigación en la tercera fase se ha centrado en la experiencia de consumo (ej; Holbrook y Hirschman 1982), el servicio (Kelley y Davis 1994), la recompra (ej; Bolton 1998) y la búsqueda de variedad (ej; McAlister y Pessemier 1982), incluyendo otros comportamientos de no compra como el boca-oído y otras formas de compromiso con el cliente (ej: Van Doorn et al. 2010). El boca-oído o “word of mouth” se trata de un tipo de influencia social que se refiere a la transmisión de ideas, comentarios, opiniones entre dos personas (Blackwell, Miniard, y Engel, 2002). En el contexto del marketing, se aprovecha esta técnica para mejorar la percepción de la marca, reputación y fidelización del cliente. Sí es cierto que la mayoría de la literatura se ha centrado en el análisis de algunas de estas dimensiones de la información de manera individualizada como es la calidad o la credibilidad (Cheung, Lee, y Rabjohn, 2008).

Además, en este contexto de compra resulta importante saber si las características de las recomendaciones realizadas por los propios consumidores, influyen en sus percepciones, actitudes y comportamientos. Esto puede verse reflejado a través de otras variables como puede ser la confianza o la actitud hacia el vendedor (Matute Vallejo, Polo Redondo, y Utrillas Acerete, 2015).

Investigaciones recientes han extendido este proceso para poder incluir el “bucle de lealtad” como parte del proceso de recorrido de decisión del cliente (ej; Court et al. 2009), lo que sugiere que, durante la etapa posterior a la compra, pueda ocurrir un desencadenante que conduce a la lealtad del cliente (mediante la recompra y mayor compromiso). Si no ocurre eso, comienza el proceso de nuevo; el cliente vuelve a entrar en la fase de precompra y considera otras alternativas.

Dada esta perspectiva, las empresas deberían intentar comprender las expectativas tanto del cliente como de la misma sobre el proceso de compra, para identificar aspectos clave en cada etapa. También deberían identificar los touchpoints específicos que se producen a lo largo del recorrido. Y, finalmente, tendrían que identificar los desencadenantes específicos que se producen a lo largo del recorrido y que hacen que los clientes continúen o interrumpan su proceso de compra.

Es de esta forma como las marcas interactúan con los consumidores de manera más personal en cada etapa del customer journey. Sin embargo, actualmente, y debido a la evolución de la tecnología de los últimos años, los clientes ya no solo interactúan de manera física (puntos de venta físicos) sino que se conjugan los canales físicos y digitales para poder influir en el proceso de compra (Tueanrat, et. al., 2021). A este tipo de interacciones también se refieren como “touchpoints” o puntos de contacto.

### **2.2.1 Los “touchpoints” o puntos de contacto**

Los touchpoints son aquellas interacciones que el cliente realiza en cada etapa que se menciona dentro del customer journey (Kuehnl et al, 2019), siendo resultado del desarrollo tecnológico permitiendo un acercamiento a los consumidores de manera más personalizada (Garduño Galindo y Flores Bañuelos, 2023).

Anteriormente, las marcas solo podían interactuar con los clientes si estos estaban en los espacios físicos de los puntos de venta. En función de la naturaleza del producto o del propio recorrido del consumidor, la importancia de los touchpoints será de una o de otra manera. Lemon y Verhoef (2016) destacan cuatro tipos de touchpoints claves:

- Puntos de contacto propios: son aquellas interacciones que durante la experiencia son diseñados y dirigidos por la empresa y bajo la misma. Incluye cualquier tipo de medio de marca, como pueden ser anuncios, páginas web, programas de lealtad y cualquier elemento de marca del marketing mix.
- Puntos de contacto de propiedad de los socios: son interacciones con los clientes durante la experiencia y que están diseñados y gestionados por la empresa, y uno o más de sus socios. Los socios pueden incluir agencias de marketing, socios de distribución multicanal o socios de programas de fidelización. Por ejemplo, Ataman, Mela y Van Heerde (2008) consideran el impacto de los canales de distribución en las ventas de nuevos productos y muestran fuertes efectos. Los

efectos en las ventas de los programas de fidelización de múltiples proveedores también han recibido cierta atención (ej: Dorotic et al. 2011).

- Puntos de contacto propiedad del cliente: son acciones del cliente que forman parte de su experiencia, pero en este caso la empresa y sus socios no influyen ni controlan estas acciones. Un ejemplo son aquellos clientes que piensan en sus necesidades o deseos en la fase previa a la compra. O durante la compra, la elección del método de pago por parte del cliente. Después de la compra, los puntos de contacto son más críticos y prevalentes.
- Puntos de contacto sociales/externos: a lo largo de la experiencia, los clientes están rodeados de puntos de contacto externos (influencias, entornos, fuentes de información independientes...) que pueden llegar a influir en el proceso de compra y por lo tanto en su experiencia.

### ***2.3 La experiencia del cliente en el Auditorio de Zaragoza***

El Auditorio de Zaragoza es uno de los grandes espacios culturales que tiene la ciudad actualmente, que tiene en desarrollo desde hace varios años un plan de audiencias, donde uno de sus objetivos es promover el acceso de la cultura a todos los ciudadanos y hacerla más democrática. Para poder desarrollar este gran reto, se realizó un profundo DAFO, siendo claves las encuestas presenciales y los focus group con el personal del Auditorio (Sin, 2019).

Actualmente el Auditorio de Zaragoza no tiene una estrategia de marketing definida, sino que trata de adaptarse a unas circunstancias de un entorno complejo, con una fuerte oposición interna hacia el cambio. Si es cierto que tratan de trabajar con herramientas como estrategias de marketing digital segmentadas, CRM o Business Intelligence para poder seguir avanzando en el tiempo y tratar de adaptarse al público. De hecho, el Auditorio de Zaragoza ha sido referencia en el desarrollo de su estrategia de públicos ya que su política de marketing segmentado ha sido presentada en distintos foros como por ejemplo en México, Copenhague o Lisboa.

En el año 2015, existía un público muy fidelizado en coordinación con la programación que ofrecía, pero no se avanzaba para poder atraer nuevos públicos y como consecuencia se perdía la asistencia de los mismos debido a que el rango de edad era demasiado alto. Es por ello que se trabajó para poder ampliar la asistencia del mismo, desarrollando una

estrategia la cual se centraba en generar y a su vez fortalecer una relación sólida entre la empresa y el cliente. De esta manera el plan se centró en trabajar en la fidelización del público, y así poder crear una comunidad activa (Sin, 2019).

La clave para aumentar la asistencia era incrementar la frecuencia del público tanto del ocasional como del primerizo. La estrategia de mejora de la experiencia es fundamental para este objetivo. En este sentido, Bruno Fernández Blanco señala que fidelizar a un usuario significa incrementar su nivel de implicación con la organización (Fernández Blanco, 2013).

También se utilizó un sistema de gestión de Teknedata, desarrollada por Teknecultura<sup>1</sup>, donde se pudo conocer los hábitos de compra de aquellos usuarios o donde viven para poder seguir segmentando y crear nuevas estrategias en función del tipo de público al que se pertenece.

No solo con eso, se interaccionó con los ciudadanos para saber la demanda del público, implantando nuevas medidas y como consecuencia produciendo una renovación generacional mínima en el público.

El Auditorio de Zaragoza dispone de un sistema de venta de entradas, el cual está integrado con la herramienta de analítica, además de tener una web propia. De esta manera, se van a utilizar diferentes herramientas que permitan tener una visión global de la comunidad y efectividad de los contenidos digitales.

En un primer momento se creó un sistema de registro de los usuarios, donde se daba un salto cualitativo a la hora de recoger datos. El plan de desarrollo de audiencias del Auditorio hizo que evolucionara su estrategia analítica haciéndola cada vez más sofisticada y aportando una mayor utilidad a su desarrollo.

---

<sup>1</sup> Teknecultura es una consultora de marketing en la que a través de un software denominado Teknedata, se tiene acceso a los datos de las ventas y análisis de los públicos presenciales y digitales de tu empresa. <https://www.teknecultura.com/>

Esta estrategia consiste en:

- Impacto social: analizar la población que se alcanza, evolución de la comunidad, de donde son los públicos etc. Su objetivo es ver las métricas para poder estudiar el impacto cuantitativo del entorno social.
- Paridad: conocer cuáles son los ejes de desigualdad (renta, territorio, educación...) que impacten en la comunidad.
- Clientes/usuarios: evolución de la comunidad a través de listas de correo, envío de boletines. Se pueden distinguir diferentes tipos de clientes que acuden al Auditorio destacando el público que acude a los conciertos de música clásica. No obstante, también se pueden destacar otros públicos como el de los festivales de Jazz o de flamenco.
- Estrategia relacional: fidelización. Analizar cómo retener a los públicos y cómo se comportan con respecto a las diferentes actividades culturales que se ofertan.
- Programación: número de entradas, ocupación media, anticipación...
- Impacto económico: ingresos, impacto de contratación, ingreso medio por entrada...
- Contenidos: analizar el alcance, la conversión, la comunicación, impacto de la comunicación offline.

En conclusión, el objetivo que tenía este plan de desarrollo de audiencias era combinar la libertad de la cultura trabajando en acceso y la participación de la misma. De la misma manera impulsar y canalizar otras formas de expresión cultural como puede ser en este caso la comunidad. Y, aunque actualmente el Auditorio de Zaragoza no tenga una estrategia de marketing bien definida para los públicos, se ha avanzado bastante en los últimos años en este campo.

### **3. METODOLOGÍA**

Tras decidir los objetivos y contextualizar algunos de los conceptos más importantes dentro de la experiencia del cliente, se va a comentar la metodología que se va a utilizar en este análisis.

En primer lugar, el método por el que se va a llevar a cabo esta investigación será a través de la investigación cualitativa exploratoria, ya que el objetivo principal de este trabajo es

**analizar la evolución de la experiencia del cliente y cómo han impactado las estrategias de marketing** que se han utilizado desde el momento que se creó el plan de desarrollo de audiencias en el año 2015 hasta la actualidad.

Para realizar esta investigación, se van a utilizar dos técnicas distintas. Por un lado, se realizarán entrevistas en profundidad. Esta se trata de una técnica de investigación cualitativa en la que dos personas, en este caso el entrevistador y entrevistado mantienen una conversación detallada sobre un tema en concreto, comprendiendo diferentes perspectivas y con sus propias palabras (Taylor y Bogdan, 1987).

Por otro lado, se realizará un grupo de discusión, que ayudará a analizar el comportamiento de las personas y por qué lo hacen. Según Richard Krueger (1988), un grupo de discusión consiste en una conversación planeada, formada entre 7 y 10 personas guiadas por un moderador, y que está diseñada para obtener información de un área interesante.

También se pueden combinar algunos elementos de las entrevistas individuales con la observación de los participantes, ayudando a obtener interpretaciones de los participantes que a través de una investigación cuantitativa no sería posible.

El objetivo general de la realización tanto de las entrevistas en profundidad como de los grupos de discusión, es poder recoger toda la información necesaria e importante sobre la experiencia del cliente dentro del Auditorio de Zaragoza, tanto de los propios trabajadores como de los mismos clientes que asisten a los diferentes conciertos que programa este gran espacio cultural.

Respecto a las características de la muestra, se han tenido en cuenta una serie de variables que no habían sido consideradas en un primer momento para definir los perfiles escogidos, pero sí que son importantes para poder completar la información tanto para los entrevistados como para los participantes del focus group. Con esto, se ha realizado unas fichas, la cuales se pueden ver en los **anexos 1 y 2**. En cuanto a las variables que se han tenido en cuenta para los entrevistados han sido, el puesto de trabajo que ocupan, la edad, sexo y los años que llevan en el puesto actual (**anexo 1**). Por otro lado, las variables que se han contemplado a la hora de escoger a los participantes del focus group son la

edad, nivel de estudios, frecuencia de asistencia al Auditorio, sexo y el tipo de eventos a los que asisten al Auditorio (**anexo 2**).

Tanto las entrevistas como los grupos de discusión llevarán un guion similar donde se plantearán diferentes preguntas relacionadas con la experiencia del cliente, interacciones durante el proceso de compra, y opiniones o propuestas para mejorar. Estos guiones se pueden leer más detalladamente en los **anexos 3 y 4**.

Por otro lado, ambos métodos cualitativos de la investigación han sido grabados y posteriormente transcritos para que no haya ningún tipo de error a la hora de analizar los resultados. También se ha realizado una codificación a partir de las tablas de códigos que se pueden encontrar en los **anexos 5 y 6**. La información se ha analizado mediante un análisis de codificación temática. Esto es, se han ido formando categorías y agrupándolas por temas, aumentando así el nivel de abstracción.

## **4. RESULTADOS**

En este apartado se van a comentar los resultados tanto de las entrevistas en profundidad realizadas a diferentes personas involucradas en el desarrollo de la estrategia del Auditorio, como el focus group con las opiniones de los clientes y su experiencia en el proceso de compra.

### ***4.1 Resultados de las entrevistas en profundidad***

En primer lugar, se van a presentar los resultados obtenidos en las entrevistas en profundidad.

#### **Visión y estrategia de marketing del Auditorio**

Por un lado, se profundizó en la estrategia de marketing que se estaba llevando a cabo en el Auditorio. Actualmente se sigue la estrategia de marketing que se puede llevar a cabo, teniendo en cuenta las circunstancias del entorno que le rodean. Sin embargo, se ha avanzado mucho a lo largo de los años, y se basa en una estrategia de marketing relacional tal y como comenta el entrevistado 1: *“Se ha avanzado mucho en los últimos tiempos... y se ha trabajado en cambiar las estrategias de un marketing más transaccional basado en el producto, es decir, la calidad de las orquestas programadas y conciertos programados, a una estrategia de marketing relacional intentando primar el trabajo con la comunidad de los diferentes públicos segmentados.”* Dentro de esta, se están

desarrollando diferentes tipos de estrategias, donde la más importante es la de segmentación de públicos, en la que se estudia el cómo llegar a un público más amplio de edad, de gustos musicales y culturales de acuerdo a lo que menciona el entrevistado 3: *“... el cual quisiera estudiar un poco los públicos y se va a estudiar un poco cómo llegar a un público más amplio de edad y más amplio de gustos...”* .

Respecto a las directrices, estas siguen una doble vertiente, la sostenibilidad económica y la social, llevando a cabo estrategias que sean económicamente viables, ya que tienen que conseguir unos beneficios tal y como lo describe el entrevistado 1: *“trabajamos con estrategias, estrategias de marketing que conlleven conversión en ventas...”*

Una de las acciones con la que se consiguió ayudar a desarrollar la estrategia que hay actualmente, fue la realización de encuestas a los clientes que acudían al Auditorio, con una gran variedad de preguntas relacionadas con los precios, nivel de comodidad o programación.

### **Gestión de la experiencia del cliente**

Tras investigar sobre la estrategia que estaban desarrollando en este gran espacio cultural, se realizaron preguntas relacionadas con la experiencia del cliente. Para empezar, se les preguntó si sabían definir en qué consistía y todos concluyen en que la experiencia del cliente es la percepción de los usuarios tras interactuar con un producto. Así lo describe el entrevistado 1, *“La experiencia del cliente es la percepción que tiene el ciudadano o nuestro público de nuestra organización”*, y también donde a los clientes les gusta que se les pregunte y opinen sobre lo que hay tras esa percepción que han recibido, *“Al cliente le gusta que le preguntes también qué, qué te interesas en qué le gusta, si está a gusto y qué mejoraría...”* tal y como comenta el entrevistado 3.

Posteriormente se ahondó en las estrategias que se han llevado a cabo sobre la experiencia del cliente, donde se destaca, sobre todo, la estrategia de mejora de la misma y que la experiencia que viven sea completa. Así lo ha señalado el entrevistado 3: *“Trabajamos para el cliente, ese es un poco el que nos tiene, que nos tiene que decir si lo que se ha programado le gusta... Si le parece bien... es decir, que la experiencia sea completa.”*

Sobre la importancia de la experiencia del cliente, tanto el entrevistado 1 como el 3 respectivamente, la consideran fundamental y básica dentro del Auditorio, *“Para mí es fundamental”*, *“A mí me parece básica...”* Además, se proponen unos objetivos, donde

se destaca mejorar el índice de satisfacción del público y conseguir la fidelización del propio cliente y así lo indica el entrevistado 1, *“El objetivo fundamental es mejorar el índice de satisfacción de nuestro público... y fortalecer esas relaciones sólidas entre la empresa y cliente...”*

Para que estos objetivos se cumplieran, todos los departamentos que forman el Auditorio se coordinaron para que todo estuviera alineado entre sus valores y público, buscando programar con calidad, pero sin olvidarse de los clientes, tal y como lo señala el entrevistado 2, *“Yo conozco muy bien al público zaragozano y programo siempre con vistas...”*

### **Segmentación del público**

Actualmente, al Auditorio acude gente de una media de edad bastante alta, debido a que gran parte de su programación está relacionada con la música clásica y por lo tanto va dirigido a un sector muy específico. No obstante, se está intentando implementar estrategias para ampliar estos públicos y alcanzar un mayor rango de edad al que se dirigen en la actualidad, así lo comenta el entrevistado 1, *“Durante muchos años se había estado programando para un segmento muy concreto de la población... se intentó trabajar para ampliar ese espectro de público.”*

Respecto a las herramientas que se utilizan para poder llevar a cabo las estrategias mencionadas anteriormente, se puede destacar la de la escucha activa por parte del equipo de sala que se encuentra en el Auditorio, ya que muchos de los clientes comentan información bastante relevante y esto ayuda a seguir desarrollando las diferentes estrategias, según lo describe el entrevistado 3 *“Cuando te viene los escuchas, les preguntas... Al final te acaban dando muchísimos datos. Te acaban dando muchísimos datos, aunque tú no quieras.”*

Aunque gran parte de su programación se centre en la música clásica, este espacio también es alquilado por empresas externas para llevar a cabo otro tipo de eventos como por ejemplo ferias o congresos e incluso conciertos dirigidos a un segmento de edad más joven. Las herramientas de segmentación para otras áreas se basan mayoritariamente en las compras y asistencias a los eventos que se realizan, así lo indica el entrevistado 3: *“Segmentando, ya no por edad, sino por las personas que han comprado...”*

## **Diseño de la experiencia del cliente en el Auditorio**

Posteriormente se les preguntó sobre el diseño de la experiencia del cliente. Tras haber recabado información mediante las encuestas mencionadas anteriormente, se elaboraban unos informes. Sin embargo, ha habido en algunas ocasiones que se han acercado al propio director del Auditorio a mostrar su satisfacción con el evento, sobre todo cuando es bueno, así lo indica el entrevistado 2, *"Y cuando es bueno, pues alguno viene y te da la enhorabuena..."*

También se destaca que, aunque se obtenga un alto nivel de satisfacción dentro de las encuestas, siempre localizan áreas de mejora, sobre todo a nivel usuario, tal y como lo señala el entrevistado 3, *"Entonces siempre podríamos decir que hay cosas que mejorar y áreas que mejorar... Tanto a nivel usuario, como en otros aspectos."*

Además de las encuestas, se utilizan otro tipo de herramientas para poder visibilizar la situación de la experiencia del cliente. Un ejemplo de esto y de acuerdo a lo que indica el entrevistado 1 son los focus group que se realizaron con el personal de sala; *"De herramientas que utilizamos para visibilizar la situación de la experiencia del cliente, fueron las encuestas, los focus group que hicimos con el personal del auditorio..."* Otra herramienta importante que se destaca es la observación, ya que se pueden ver las reacciones cuando se acaba un concierto, y así lo valora el entrevistado 2, *"Pero yo sé muy bien cuando el público aplaude y de qué manera aplaude..."*

Como se ha mencionado anteriormente, la estrategia ha evolucionado a lo largo del tiempo y gracias a la tecnología. Esto hizo que gran parte de sus clientes se tuvieran que adaptar a ese gran impacto, pero se ha concluido que, a pesar de tener una edad media bastante alta, se han adaptado bastante bien, llegando a construir una estrategia de comunicación directa entre los clientes y el Auditorio, *"Nos pensábamos que el público del Auditorio, al ser de más de 60 años, sería un público con pocas habilidades digitales... y para nada"* tal y como comenta el entrevistado 1.

## **Integración de herramientas digitales en el Auditorio**

A raíz de lo comentado anteriormente, se preguntó sobre la integración de las diferentes herramientas digitales dentro de la estrategia del Auditorio. Se concluyó que, gracias a estas, se consiguió una mejora del índice de ventas, tal y como lo explica el entrevistado

1 “...permitió hacer un vuelco en la comunicación del auditorio y ser el principio de una mejora en los índices de venta del Auditorio.”

Además de esto, la estrategia que llevan a cabo no siempre es la misma y va evolucionando a lo largo del tiempo, ya que la aparición de nuevos canales de comunicación y las redes sociales, ha hecho que se tengan que ir adaptando a esos cambios y perfeccionando esta estrategia. Así lo menciona el entrevistado 3, *“Bueno, según las directrices de comunicación, se va cambiando o se va orientando o se va perfeccionando.”*

Como se ha mencionado anteriormente, gracias al uso de estas herramientas se produjo un aumento en las ventas. Un ejemplo de estas, es el envío de los boletines mensuales a través de MailChimp<sup>2</sup>. El efecto que produce es que en las dos horas posteriores de haberlo mandado es cuando más se adquieren entradas, tal y como comenta el entrevistado 3, *“en el momento que mandas un boletín, se nota que las ventas en esas dos o tres primeras horas suben.”*

Además, se intenta usar un tono más cercano en las redes sociales y a la hora de interactuar con los clientes, estableciendo una relación cercana que fideliza al público, según lo que comenta el entrevistado 1, *“Intentamos establecer una relación mucho más cercana con los usuarios porque pasa por esa fidelización de público que hay...”*

### **Gestión de quejas y solución de conflictos**

Una de las principales estrategias que está desarrollando el Auditorio es la mejora de la experiencia del cliente, y con ello la gestión de las quejas y solución de conflictos que pueden ocurrir con el espectador. Según el entrevistado 1, en comparación con otros espacios, el Auditorio tiene un porcentaje de quejas muy bajo, y rara vez alguna incidencia; *“No se reciben muchísimas quejas. Sí que es cierto que a veces hay incidencias con los temas de las ventas de entradas”* y que al igual que muestran su satisfacción, también muestran su insatisfacción en algunas ocasiones, así lo indica el entrevistado 2, *“Ellos mismos también me vienen cuando es malo me lo dicen...”*

---

<sup>2</sup> MailChimp: es una plataforma de marketing todo en uno que ayuda a gestionar y hablar con clientes y otras partes interesadas. (MailChimp, 2024)

A la hora de recibir las quejas, normalmente y como se puede ver en el comentario anterior, los clientes lo comunican de manera presencial, aunque también han recibido alguna a través de las redes sociales. El enfoque que tienen para solucionarlo sigue un protocolo por parte del personal de sala, el cual si no puede resolverlo se dirigen a los jefes de sala y ellos toman las medidas oportunas para solucionarlo.

### **Análisis de la experiencia del cliente del Auditorio**

Finalmente se hizo una evaluación general de la experiencia del cliente del Auditorio, donde se preguntó qué hacían para poder mejorar, llegando a la conclusión de que, recogiendo datos tanto de ventas como de encuestas, los evalúan para seguir desarrollando esta estrategia. No obstante, en la actualidad no se realiza debido a que no hay personal suficiente para poder llevarlo a cabo.

Las métricas que utilizan para recoger datos están basadas en las encuestas. También destacar el índice de quejas y la venta de entradas, las cuáles estas últimas se miden a través del sistema de información CRM Janto<sup>3</sup>. Por otro lado, la interacción por redes sociales lo consideran muy importante actualmente, tal y como menciona el entrevistado 1, *"Luego también la interacción en redes sociales, porque tenemos un engagement muy muy alto..."* Estos datos son extraídos a través de las analíticas que generan las propias aplicaciones de Instagram, Twitter (X) o Facebook. Aunque también se utilizan otros programas como Iconosquare<sup>4</sup>, donde se comparan datos como el número de likes alcanzado en cada publicación, seguidores, tasa de interacción o clics durante los tres últimos años. En el **anexo 7**, se puede ver una muestra de los datos que muestra el programa anteriormente mencionado.

Otra herramienta que se utiliza para evaluar las acciones, que se llevan a cabo en el Auditorio, y que ya ha sido mencionada, es MailChimp. Con ella, se extraen datos de porcentaje de apertura de boletines, clics en venta de entradas y actividades y los

---

<sup>3</sup> CRM Janto: se trata de una herramienta desarrollada por Impronta soluciones, con la que se crean informes personalizados sobre la venta de entradas de los distintos eventos realizados (Impronta y vivaticket, 2024).

<sup>4</sup> Iconosquare: Es una plataforma de gestión y análisis de redes sociales, con el objetivo de facilitar herramientas para evaluar las estadísticas (Veliz, 2021)

diferentes niveles de relación de la comunidad online con el equipamiento (member rating). Esto se puede ver en el **anexo 8**.

#### ***4.2 Resultados del focus group***

Por otro lado, se realizó un focus group con un grupo de clientas que han acudido al Auditorio alguna vez en este último año, comentando su experiencia de compra que viven en este espacio. Además, se ha realizado una tabla, la cual recoge las diferentes emociones que se viven durante la experiencia. Esta tabla se puede ver en el **anexo 9**.

Antes de comenzar con las cuestiones relacionadas con la experiencia de la misma, se les preguntó sobre la frecuencia que asistían a los conciertos, si solo asistían a conciertos de música clásica o si asistían a otro tipo de conciertos. La gran mayoría solo acuden a conciertos multitudinarios de música clásica, como por ejemplo los ciclos de introducción a la música o ciclo de grandes solistas de Pilar Bayona. Fuera de este tipo de conciertos, han asistido a otro tipos de ciclos como por ejemplo los de Jazz.

#### **Etapa precompra**

En primer lugar, se les preguntó sobre los canales por donde reciben la información y con qué frecuencia. Todas coincidieron que por donde más información encuentran es a través de los boletines mensuales que les envían por el correo electrónico tal y como mencionan las participantes 1 y 2 respectivamente, *"Con el correo electrónico..."*; *"Cuando empieza septiembre/octubre..."* o incluso a través de la página web, así lo indica la participante 4, *"Yo suelo entrar bastante en la página del Auditorio..."*, pero también en alguna ocasión han encontrado información de algún concierto en otro tipo de medios de comunicación como son los periódicos.

Además de recibir la información a través de medios digitales, alguna de las participantes ha acudido al Auditorio a pedir información. De acuerdo a lo que dice la participante 6, también suelen llamar, valorando el trato que reciben por teléfono de manera bastante positiva; *"Pues si alguna vez llamo, es que está un poco lejos, pero sí. Y, además, son tan amables que da gusto."* Tras analizar de qué manera prefieren recibir la información, se procedió a analizar los siguientes pasos dentro de la etapa precompra.

Como punto de partida, se les preguntó cuáles son los pasos que siguen cuando se enteran que hay un concierto en el Auditorio. Según la participante 1, lo primero que hacen es informarse bien del mismo y ya posteriormente deciden si acudir a verlo o no, *"Una vez*

*que te informas si el concierto que te interesa pues o vas directamente o la sacas."* También valoran el precio ya que algunos conciertos son un poco más asequibles que otros. Por lo tanto, intentan localizar zonas más baratas, sin que afecte a la visibilidad o audición del evento, tal y como menciona la participante 4, *"... y luego calculas también porque a veces los conciertos de grandes ciclos valen bastante dinero, entonces hay que intentar encontrar, algo menos caro si se puede, sin perjudicar a la audición."*

Siguiendo en esta etapa, se les preguntó a las participantes cuáles eran sus reacciones cuando se enteraban de algún concierto al cual querían asistir. En este caso se destaca la ilusión de poder ir a verlo, así lo menciona la participante 1, *"...muchas veces te haces más ilusión cuando te enteras..."*

También se les preguntó si valoraban el ir solas o acompañadas a la hora de acudir a un concierto. Una parte de las participantes prefieren ir acompañadas, ya que así después pueden comentar con alguien el concierto y compartir sus opiniones ya que gran parte de las veces, van con alguien con los mismos gustos que ellas, así lo expone la participante 5, *"yo prefiero ir acompañada para decir que bien..."*, pero también hay otras participantes que les es indiferente ir solas o acompañadas ya que el entreacto lo consideran una actividad social en la cual se puede comentar con la gente que se tiene alrededor e intercambian opiniones sobre el mismo y dónde el ambiente es muy cómodo, así lo menciona la participante 3, *"...es que resulta que siempre hay gente afín a la música que en los intermedios se intercambian opiniones y no sé, el ambiente es muy agradable..."*

Para finalizar esta etapa, se les preguntó si han tenido alguna experiencia tanto positiva como negativa durante el momento precompra, destacando como algo negativo, sobre cuando han decidido que van a hacer y ya no hay entradas, debido a que se han agotado, tal y como explica el participante 5, *"Que te decidas y te encuentras con que está hasta arriba. Y ya no hay entradas claro."* Sin embargo, destacan como experiencia positiva que, si las entradas se agotan, se les apunta en una lista. En caso de que ocurra alguna baja, se ponen en contacto con ellos y finalmente pueden asistir al concierto, tal y como explica la participante 3, *"...Sin embargo, han tomado nota para reservar."*

## Etapa compra

Siguiendo con la etapa de compra, se les preguntó si preferían comprar entradas sueltas o abonos, dependiendo del tipo de concierto al que asistan. La gran mayoría prefieren comprar entradas tanto por la web como por la taquilla, pero consideran que es más complicado por la web y normalmente necesitan ayuda, según las participante 3 y 5, “A través de la web, que es un poco complicado para personas mayores...”, “Si a mí me lo han hecho. Yo no lo sé hacer.” Sin embargo, la participante 1 prefiere acudir a la taquilla, “Yo las que no son de abono de la Filarmónica, siempre he ido a la taquilla”

Un aspecto a destacar de adquirir las entradas a través de internet es que, anteriormente, el banco les cobraba un comisión por cada entrada, lo cual no era de su agrado, de acuerdo a lo que dice la participante 4, *“Lo que pasa es que antes Ibercaja te cobraba por cada entrada, te cobraba... Entonces claro, cuando sacamos dos y si sacas dices oye, ya vale.”*

También se les preguntó qué era lo que hacían tras haber buscado información suficiente y haber decidido asistir al evento. En primer lugar, se indagó por las reacciones que tienen cuando van a comprar una entrada, una parte de las participantes describen este proceso como un poco aburrido, debido a que, si van a comprarlo de manera presencial, tienen que esperar haciendo fila; así lo menciona la participante 2, *“Nos hemos sentido aburridos”*, también refiriéndose a sus acompañantes.

Si la entrada es para ese mismo día y la están comprando antes de que comience el evento, también se sienten nerviosas debido a que les da miedo que se queden sin ellas o que empiece el concierto y todavía no las hayan adquirido, tal y como explica la participante 5, *“Bueno, y si va a empezar el concierto y todavía no se han terminado de coger las entradas, te pones un poco nervioso...”*

Como se ha mencionado anteriormente, se quiso saber a qué eventos asisten y cuáles son las entradas que adquieren, destacando los conciertos multitudinarios. Así lo menciona la participante 3 *“Yo básicamente a los grandes conciertos.”* Pero, sin embargo, también han comprado otro tipo de entradas para ver otro tipo de obras o espectáculos, como por ejemplo los de ballet del conservatorio, según lo describe la participante 2, *“Yo una vez fui, pero es que bailaba una sobrina. Era fin de curso de conservatorio de danza. Y tenía una sobrina, bailarina de ballet”*

También comentan que hay otro tipo de eventos, como congresos y ferias a los cuales no acuden o acuden rara vez. De acuerdo con la participante 1, hay otro tipo de conciertos dirigidos a un segmento más joven de edad a los cuáles no asisten, *“No, lo que pasa es que hay muchas veces cosas para la gente joven. Con mucho más ruido...”*

Respecto al método de pago, lo pueden realizar de dos maneras, ya que no tienen un método fijo y depende de la situación. Por un lado, están aquellas participantes que siempre pagan con tarjeta, ya estén adquiriendo la entrada por la web o en la propia taquilla del Auditorio, tal y como lo explica la participante 3, *“En Internet metiendo el número de la tarjeta, sí, y en taquilla, generalmente con tarjeta también.”* Por otro lado, hay otra parte de las participantes que prefieren pagar en efectivo, así lo describe la participante 2, *“Fifty, fifty. Sí, sí, o sea, no tengo una manera, solo tarjeta no. Pero soy de pagar en dinero en efectivo.”*

También valoran el pagar con tarjeta o en efectivo, en función del precio, ya que a veces no solo adquieren entradas para ellas sino también para algún acompañante. Esto hace que tengan que pagar con tarjeta ya que tampoco les gusta llevar mucho dinero en efectivo, así lo explican las participantes 4 y 5, *“Es que, además, los abonos como sean de los de grandes conciertos, el abono si tienes que sacar dos, si no, pues son más de €800...”*; *“Yo procuro llevar poco dinero en efectivo en el bolsillo porque lo pierdo.”*

Las sensaciones que tienen al realizar la compra, de acuerdo a lo que dice la participante 3, normalmente cuentan con alguien que les ayude en este proceso sobre todo si es por internet, *“A mí me ayuda una hija para no perderme.”*

Respecto a la valoración que tienen cuando compran en taquilla es muy buena. Según la participante 4, describe al personal como muy amable y en general todas se sienten muy satisfechas y cómodas, *“Hay en la taquilla, a veces hay una que se llama Gema, que es amabilísima...”*

Tras haber adquirido las entradas, se les pregunta si prefieren tener las entradas en físico o en el móvil. Todas las participantes, incluso aquellas que las adquieren por internet, prefieren tener las entradas impresas, ya que les da miedo que, por alguna causa mayor, como, por ejemplo, que se dejen el móvil en casa o que se queden sin batería en el mismo y no puedan entrar. Así lo explica la participante 3, *“A mí me gusta la manera física, con*

*lo cual a veces en vez de llevarla en el móvil prefiero tenerla impresa en papel. Si la he adquirido a través de la web, me la imprime alguno de mis hijos que tenga impresora.”*

### **Etapa post-compra**

Esta etapa se caracteriza por ser el momento en el que ya se ha comprado la entrada y se asiste al concierto y las interacciones posteriores. Una de las preguntas que se les hizo a las participantes sobre ello, estaba relacionada con la entrada, sobre qué hacían con ella, si la tiraban o la guardaban. En este caso, las participantes coinciden en que, hasta el momento de entrar, la guardan o la tienen visible para mostrarla en el momento que se la pidan, tal y como lo expone la participante 1, *“Pues depende si es para entrar a continuación, pues entonces las tienes más o menos en la mano o a la vista.”*

Respecto a si han tenido algún problema durante esta etapa, solo destacan el uso de la mascarilla durante la pandemia ya que lo consideraban a veces molesto, así como que la gente use los móviles durante el concierto, ya que, aunque lo tengan en silencio la luz les molesta y en alguna ocasión se han quejado por ello. Así lo explica la participante 5, *“Que me tocó al lado una persona que estaba todo el rato con el teléfono sin sonido, pero con la pantalla y la luz que molesta.”*

También la participante 2, destaca una experiencia negativa que vivió durante el tiempo del COVID, ya que casi no puede acceder al evento debido a que se necesitaba para entrar el certificado digital y una identificación y tuvo un problema puntual con una de las personas de sala. Al final consiguió entrar, pero su principal reacción durante ese momento fue bastante enfado, *“pero porque me enfadé mucho, me enfadé muchísimo...”*

Respecto a las expectativas que tienen durante el concierto, la gran mayoría de las veces son buenas exceptuando alguna ocasión, pero siempre se esperan lo que va a ocurrir y no ponen ningún inconveniente. Así lo menciona la participante 4, *“Bueno siempre no, porque hay veces que te esperas una cosa de un concierto y te encuentras con otra.”* Y sobre el momento que viven el evento siempre lo disfrutaban bastante todas, destacando la declaración de la participante 3, *“En silencio y disfrutando.”*

También se les preguntó si recomiendan lo que van a ver por redes sociales, o a través de su familia y amigos y todas coinciden en que no ponen ningún tipo de reseña ni por redes sociales ni por internet. Normalmente suele ser por no saber cómo funciona, pero sí que lo recomiendan a su círculo más cercano para que se animen a asistir a este tipo de

eventos; *“Yo se lo he recomendado a mi nieta esta mañana”*, comenta la participante 5, refiriéndose a un concierto que acudió el día anterior.

Finalmente, como sensaciones tanto positivas como negativas de esta etapa, destacan como positivo el buen trato que reciben por parte del personal dentro del Auditorio y que les ayuden a sentarse y se acuerden de ellas cuando van a los conciertos. Tal y como lo relata la participante 5, mencionando una anécdota cuando se tropezó un día en el Auditorio, *“Pero es la amabilidad de la persona que se molestó en recordarme, quiero decir que se acordaba perfectamente”*, *“Sí, siempre la gente es educada y civilizada.”*, menciona la participante 4. Como algo negativo, la participante 2 vuelve a destacar la experiencia negativa que vivió cuando casi no le permiten entrar.

### **Evaluación final**

Para acabar esta reunión se les preguntó si repetirían la experiencia y todas las participantes estaban de acuerdo ya que les gusta mucho acudir al Auditorio y siempre se sienten muy satisfechas durante todo el proceso, desde que comienza hasta que acaba.

Además, destacaron como aspecto positivo que, a la hora de adquirir los abonos es que pueden escoger la mitad de los conciertos programados, aunque si es cierto que muestran un poco de disconformidad con algunas de las condiciones, tal y como lo explica la participante 2, *“... medio año de una manera y medio año de otra y ahora hacen un abono de anual, solo que puedes coger la mitad, pero con unos condicionantes y esos condicionantes a mi...”*

A su vez, se les preguntó cómo valoraban la web y si recomendaban alguna cosa. Aquellas personas que la conocen más la valoraron de una manera muy positiva ya que aparece toda la información y está bastante bien organizada, así lo expone la participante 4, *“Sí, porque sale, te sale toda la información, como te he comentado de todos los conciertos y de todo el año. Y luego, a la hora de sacar las entradas, está todo muy especificado, el sitio, las butacas...”*

Como aspecto negativo fuera de la compra de entradas, destacaron la accesibilidad al edificio, ya que, para ubicarse en su butaca, a algunas de las participantes les resulta complicado el poder acceder a su sitio debido a sus problemas de movilidad.

Como recomendación final, dicen que como personas abonadas echan en falta que se les enviara antes un programa de mano con información sobre toda la temporada de conciertos y que les gustaría que eso volviera.

## **5. CONCLUSIONES**

Para concluir esta investigación, se va a realizar un resumen de los resultados más relevantes que se han sacado del análisis y relacionarlos con los objetivos propuestos al inicio de este trabajo.

Uno de los objetivos que tenía este trabajo era identificar los distintos puntos de contacto a los que se puede dirigir al cliente. En este caso, se han podido identificar varios puntos de contacto, sobre todo dentro de la experiencia de compra, los cuáles se irán mencionando en los siguientes párrafos.

Como se ha podido observar, uno de los objetivos de esta investigación era conocer la opinión de la población durante su experiencia de compra en el Auditorio. Esta se puede dividir en 3 etapas, pre-compra, compra y post-compra.

Respecto a la etapa pre-compra, todas las participantes la describen como un momento de ilusión cuando se enteran del concierto y buscan la información correspondiente. Los puntos de contacto que se pueden localizar durante esta fase son los periódicos, los correos que reciben con los boletines mensuales, e incluso la página web. En esta etapa, también valoran el ir acompañadas o no, llegando a la conclusión que les es un poco indiferente ya que el hecho de acudir ahí, lo valoran como una experiencia social. Esto se debe a que pueden compartir opiniones con otros espectadores durante el entreacto o comentar con la persona que tienen al lado en la butaca.

Siguiendo con la etapa compra, destacan como sensaciones, el aburrimiento en el momento de espera a la hora de sacar una entrada y a su vez nervios por la incertidumbre que ocurre al no saber si conseguirán entradas para los conciertos. Además, destacan el buen trato que reciben por parte del personal de taquillas a la hora de adquirir la entrada y a su vez del personal de sala cuando van a acceder al evento, consiguiendo que siempre vuelvan a ver otros conciertos. Respecto a los puntos de contacto, cabe destacar la venta de entradas en las taquillas, y permitiendo el pago con tarjeta y efectivo. Como resultado a estos puntos de contacto se puede dar la fidelización de los clientes al obtener el abono de toda una temporada.

Por último, sobre la etapa post-compra y evaluación final, señalar el enfado que tuvo una de las participantes al casi no poder acceder al Auditorio y que le causó mucho enfado, pero quedó solo en algo puntual ya que posteriormente le permitieron la entrada. Sin embargo, destacar la conformidad general en la experiencia completa de compra que viven, valorándola como muy buena y que repetirían este proceso todas las veces necesarias ya que les gusta mucho asistir al Auditorio a disfrutar de los conciertos programados. Sobre los puntos de contacto que se pueden encontrar en esta fase, destacar cuando van a recomendar un concierto, o las reseñas que se escriben a través de las redes sociales.

Otro de los objetivos principales de este trabajo era analizar en qué situación se encuentra actualmente el Auditorio respecto a la estrategia de marketing que siguen y su impacto en la experiencia del cliente.

Como se ha mencionado anteriormente, el Auditorio actualmente no tiene una estrategia de marketing definida ya que se tiene que adaptar a un entorno complicado, con unas rutinas de trabajo ancladas en el pasado que dificultan mucho el cambio. Aun así, tratan de basar sus acciones en una estrategia de marketing relacional, procurando priorizar el trabajo con la comunidad de los distintos públicos segmentados, teniendo en cuenta las grandes diferencias entre ellos.

Sin embargo, a pesar de estas dificultades para poder desarrollar una estrategia de marketing, sí que se han realizado diferentes acciones para intentar mejorar la experiencia del cliente, y buscar la fidelización de los espectadores creando una comunidad bastante estable en el tiempo. Además, con la pandemia del COVID, las asistencias de los espectadores bajaron un 50%, pero con las acciones mencionadas como el buen trato a los clientes y la programación de orquestas de calidad se ha conseguido recuperar el 40% de las asistencias durante estos tres últimos años.

## **6. RECOMENDACIONES Y LIMITACIONES**

Una vez que ya se ha realizado el análisis de los resultados, su interpretación y conclusiones, se va a proceder a comentar una serie de recomendaciones para la empresa, cuyo objetivo es contribuir a la mejora de la gestión de la experiencia del cliente y con ello, mejorar la experiencia completa de compra.

En primer lugar, y respecto a la segmentación del público, sabiendo que se quiere acercarse a un segmento de público más amplio con respecto a la edad, sería recomendable incluir más programación dirigida a otro tipo de público. Asimismo, las participantes del focus group consideran que, si otro tipo de público no acude al Auditorio, es debido a la poca programación que hay dirigida al mismo o también por el desconocimiento de los mismos sobre este espacio.

Además, sabiendo que uno de los aspectos que peor valoran los clientes, es la accesibilidad, el Auditorio podría poner más facilidades a la hora de ubicar a los clientes en los asientos, estableciendo más ayuda para llegar a su butaca correspondiente.

Por otro lado, sabiendo que hace bastante tiempo que no se realiza una encuesta de satisfacción del cliente, actualmente sería el momento adecuado para realizarla y poder actualizar el último dato que se tiene de la misma y así valorar si la estrategia que se está llevando a cabo es la adecuada.

Otra de las recomendaciones sugeridas por parte de los clientes abonados es que vuelvan otra vez los folletos que les mandaban al principio de la temporada con todos los conciertos programados. Esto fue un comentario que realizó una de las personas abonadas que se tuvo que dar de baja un año, y cuando se dio de alta otra vez no recibió el folleto y es algo que valoraba para saber que orquestas asistían durante la temporada.

Finalmente, se han destacado varios elementos los cuáles han sido valorados de muy buena manera por los clientes. En este caso son la página web y el buen trato por parte del personal. Recomiendo seguir trabajando en estos aspectos para que la experiencia siga siendo completa.

Respecto a las limitaciones que se han encontrado a la hora de realizar la investigación, está la muestra objeto de estudio, la cual para el focus group ha sido un poco más complicada. Desde un primer momento se quiso estudiar a espectadores de diferentes edades, pero la gran mayoría de los asistentes al Auditorio tienen una media de edad de 60 años, debido a la programación que ofrece el Auditorio. Es por ello que no se ha podido realizar dicho estudio de manera más segmentada. De ahí que la muestra sea tan reducida y solo se haya realizado un focus group con 5 personas. Al centrarse en el Auditorio de

Zaragoza, la extrapolación de estos resultados a otros contextos debe hacerse con cautela, sobre todo al analizar un equipamiento tan específico.

Por otro lado, uno de los objetivos era identificar los puntos de contacto y aunque se han podido identificar puntos de contacto en todas las etapas de la experiencia de compra, su identificación finalmente no ha sido muy exhaustiva.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Ataman, M. B., y Heerde, C. F. (2008). Building brands. *Marketing Science*, 27, 24-45.
- Auditorio de Zaragoza. (2024). *El Auditorio de Zaragoza. ¿Qué somos?* Obtenido de <https://auditoriozaragoza.com/el-auditorio/> (Fecha de acceso: 1/06/2024).
- Bitner, M. J. (1990). Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses. *Journal of Marketing*, 69-82.
- Blackwell, R., Miniard, P., y Engel, J. (2002). *Comportamiento del consumidor*.
- Bolton, R. N. (1998). A dynamic model of the duration of the customer's relationship with a continuous service provider: the role of satisfaction. *Marketing science*, 45-65.
- Broniarczyk, S. M., Hoyer, W. D., y McAlister, L. (1998). Consumers perceptions of the assortment offered in a grocery category: the impact of item reduction. *Journal of marketing research*, 166-176.
- Canfield, D. D. (2017). Integrating satisfaction and cultural background in the customer journey: a method development and test. *Journal of international consumer marketing*, 104-117.
- Cheung, C., Lee, M., y Rabjohn, N. (2008). The impact of electronic word-of-mouth: The adoption of online opinions in online customer communities. *Internet Research*, 229-247.
- Court, D., Elzinga, D., y Mulder, S. (2009). The consumer decision journey. *McKinsey Quarterly*, 96-107.
- Fernández Blanco, B. (2013). *50 experiencias prácticas para la gestión y fidelización del público en los museos*. Madrid.
- Garduño-Galindo, A., y Flores-Bañuelos, M. d. (2023). ¿Cualitativo o cuantitativo? El estudio del Customer Journey desde un enfoque metodológico. *Lúmina24*.
- Gentile, C., Spiller, N., y Noci, G. (2007). How to sustain the customer experience: an overview of experience components that co-creates with the customer. *European management journal*, vol 25, 395-410.
- Holbrook, M. B., y Hirschman, E. (1982). The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of consumer research*, 132-140.

- Hoyer, W. D. (1984). An examination of consumer decision making for a common repeat purchase product. *Journal of consumer research*, 11, 822-829.
- Impronta by vivaticket. (2024). *Página web de Impronta, Janto*. Obtenido de <https://impronta.es/#janto> (Fecha de acceso: 17/05/2024).
- Jain, R., Aagja, J., y Bagdare, S. (2017). Customer experience; A review and research agenda. *Journal of Service Theory and Practice*, 27, 642-662.
- Kelley, S. W., y Davis, M. A. (1994). Antecedents to customer expectations for service recovery. *Journal of the academy of Marketing Science*, 52-61.
- Kotler, P., y Amstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. Pearson Education.
- Krueger, R. (1991). *El grupo de discusión. Guía practica para la investigación aplicada*. Madrid: Pirámide.
- Kuehnl, C., Jozic, D., y Homburg, C. (2019). Effective customer journey design: consumers' conception, measurement, and consequences. *Journal of the academy of marketing science*, 551-568.
- Lemon, K., Verhoef, P. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of marketing*. Vol 80, 69-96.
- MailChimp. (2024). *Introducción a MailChimp*. Obtenido de <https://mailchimp.com/es/help/getting-started-with-mailchimp/#:~:text=Mailchimp%20es%20una%20plataforma%20de,clientes%20y%20otras%20partes%20interesadas>. (Fecha de acceso: 1/06/2024).
- Marketing Science Institute. (2022). *Research Priorities 2022-2024*. Obtenido de <https://www.msi.org/wp-content/uploads/2022/10/MSI-2022-24-Research-Priorities-Final.pdf> (Fecha de acceso: 1/06/2024).
- Marketing Science Institute. (2024). *MSI announces 2024 Research priorities*. Obtenido de <https://www.msi.org/article/msi-announces-2024-research-priorities/> (Fecha de acceso: 1/06/2024).
- Matute Vallejo, J., Polo Redondo, Y., y Utrillas Acerete, A. (2015). Las características del boca-oído electrónico y su influencia en la intención de recompra online. *Revista Europea de Dirección y economía de la empresa*, 61-75.

- McAlister, L., y Pessemier, e. (1982). Variety seeking behavior: an interdisciplinary review. *Journal of consumer research*, 311-322.
- Meyer, C., y Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard Business Review*.
- Morocho Revollego, T. C. (2019). *Calidad de servicio y satisfacción del cliente de la empresa Alpecorp S.A.* Obtenido de Repositorio de tesis. Universidad Peruana Unión: <http://hdl.handle.net/20.500.12840/1809>
- Ogunnaike, O. O., S. A., Ighomereho, O. S., y Borishade, T. T. (2022). Social and Cultural Experiences with Loyalty towards Hotel Services: The Mediating Role of Customer Satisfaction. *Sustainability*.
- Página web de Teknecultura.* (2024). Obtenido de <https://www.teknecultura.com/> (Fecha de acceso: 29/04/2024).
- Pieters, R., Baumgartner, H., y Allen, D. (1995). A meansend chain approach to consumer goal structures. *International journal of research in marketing*, 12, 227-244.
- Schmitt, B. (2011). Experience marketing: Concepts, frameworks, and consumer Insights. *Foundations and trends in Marketing*, 55-112.
- Sin, S. (2019). *El desarrollo de audiencias en España. Reflexiones desde la teoría y la práctica*, 77-101.
- Taylor, S., y Bogdan, R. (1987). Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados. *Métodos cuantitativos aplicados*, 100-132.
- Tueanrat, Y., Papagiannidis, S., y Alamanos, E. (2021). Going on a journey: a review of the customer journey literature. *Journal of retailing and consumer services*, 336-353.
- Van Doorn, J. (2008). Critical incidents and the impact of satisfaction on customer share. *Journal of marketing*, 123-142.
- Veliz, D. (2021). Así funciona Iconosquare: una herramienta social media todo en uno con la que gestionar, medir y analizar tu actividad. Obtenido de <https://marketing4ecommerce.net/asi-funciona-iconosquare-una-herramienta-social-media-todo-en-uno/> (Fecha de acceso: 20/05/2024).
- Verhoef, P., Neslin, S., y Vroomen, B. (2007). Multichannel Customer management.
- Wolfe, J., Kluender, K., y Levi, D. M. (2019). *Sensation and perception*. Oxford University Press.

Zaragoza Cultura. (2024). *Ayuntamiento de Zaragoza. Cultura*. Obtenido de <https://www.zaragoza.es/sede/portal/cultura/servicio/noticia/331907> (Fecha de acceso: 1/06/2024).

## 8. ANEXOS

### Anexo I: Ficha de los entrevistados

NOMBRE ENTREVISTADO	PUESTO DE TRABAJO	EDAD	SEXO	AÑOS EN EL PUESTO ACTUAL
ENTREVISTADO 1	Jefe de la Unidad de Comunicación de Zaragoza Cultural	48	Mujer	12
ENTREVISTADO 2	Director del Auditorio	76	Hombre	30
ENTREVISTADO 3	Jefe de Sala del Auditorio	40	Hombre	11

### Anexo II: Ficha de participantes del focus group

NOMBRE PARTICIPANTE	EDAD	NIVEL DE ESTUDIOS FINALIZADO	FRECUENCIA ASISTENCIA AUDITORIO	SEXO	TIPO DE EVENTOS QUE ASISTE
PARTICIPANTE 1	83	Superiores	Cada dos semanas	Mujer	Programación propia (clásica)
PARTICIPANTE 2	84	Universitarios	Todas las semanas	Mujer	Programación propia (clásica)
PARTICIPANTE 3	84	Universitarios	Cada dos semanas	Mujer	Programación propia (clásica)
PARTICIPANTE 4	70	Universitarios	Todas las semanas	Mujer	Programación propia (clásica) y externa
PARTICIPANTE 5	83	Universitarios	Cada dos semanas	Mujer	Programación propia (clásica) y externa

## **Anexo III: Guion entrevistas en profundidad**

### **PRESENTACION DEL ENTREVISTADOR**

Hola, buenos días. Mi nombre es María Navarro, estudiante del Grado de Marketing e Investigación de Mercados. Estoy realizando mi Trabajo de fin de grado en la Universidad de Zaragoza sobre la experiencia del cliente en el Auditorio de Zaragoza. Quiero conocer diferentes puntos de vista sobre el tema de la gestión de la experiencia del cliente y por ello me gustaría saber tu opinión y como habéis gestionado

Antes de empezar, todo lo que me cuentes me ayudara a completar el estudio. No es una encuesta, por lo tanto, me gustaría que te expresaras con total libertad pudiendo extenderte en las respuestas todo lo que quieras. Para recoger la información más fácilmente me gustaría poder grabar la entrevista; si lo deseases en cualquier momento, se puede parar. No sé si tienes alguna pregunta antes de empezar. Si no, empezamos con la entrevista.

### **PRESENTACIÓN DEL ENTREVISTADO**

Para empezar, me gustaría que hablaras un poco de ti: quién eres, a que te dedicas, que te gusta hacer en tu tiempo de ocio, cuáles son tus hobbies...

### **VISIÓN ESTRATÉGICA DEL AUDITORIO**

En líneas generales, ¿Cómo definirías la estrategia de marketing que sigue actualmente el Auditorio? ¿Cuáles dirías que son las directrices en las que basáis vuestras acciones? (comentarme principales líneas de acción en la estrategia de marketing)

De acuerdo, ¿puedes comentarme un poco más en que consiste cada una de estas estrategias? ¿Cómo se plasman en acciones concretas? Añadir ejemplos etc.

### **EXPERIENCIA DEL CLIENTE**

¿Conoces en que consiste la gestión de la experiencia del cliente? ¿Cómo la definirías con tus propias palabras?

¿Aplicáis alguna estrategia o acción relacionada con la misma? ¿Cual? ¿Puedes describírmelas porfavor?

¿Cómo defines la importancia de la experiencia del cliente dentro de la estrategia del Auditorio?

¿Y sabes cuáles son los objetivos clave de la experiencia del cliente que habéis establecido para el equipo? ¿Qué objetivos crees que os ayuda esta gestión?

¿Cómo alineasteis la gestión de la experiencia del cliente con los propios valores de la organización?

## **SEGMENTACIÓN PÚBLICO**

Como sabes, una gran parte de la programación propia que se lleva a cabo en el Auditorio está relacionada con la música clásica, y por lo tanto esto lleva a un público más segmentado...

¿Utilizáis estrategias concretas adaptadas a ese público ?

Si responde que si:

- ¿Cuáles son esas estrategias? ¿Por qué las utilizáis?

Si responde que no:

- ¿Por qué?

Además de la música clásica ¿Podrías decirme qué otras áreas de negocio diferenciáis? ¿realizáis alguna segmentación en las mismas?

## **DISEÑO DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE**

¿Cómo empezasteis a recopilar y analizar la retroalimentación de los clientes? ¿Identificasteis/seguís identificando áreas de mejora?

Si responde que sí:

- ¿Qué herramientas utilizasteis para visualizarlo?
- ¿Crees que el uso de la tecnología, puede haber afectado a la experiencia del cliente?

Si responde que no:

- ¿Por qué?

## **INTEGRACIÓN HERRAMIENTAS DIGITALES**

Con el avance de la tecnología y la evolución de las herramientas digitales, ¿Cómo habéis integrado la estrategia digital y sus posteriores avances a lo largo de los años? ¿Utilizáis la misma estrategia siempre o la vais cambiando cada cierto tiempo?

Si responde que si:

- ¿Qué tipo de estrategia es la que utilizáis? ¿Por qué?

Si responde que no:

- ¿Por qué?
- ¿Tenéis pensado crear una estrategia en un futuro?

¿Qué tipo de herramientas habéis implementado para gestionar la interacción con los clientes?

## **GESTIÓN Y SOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

Cambiando el tema a la gestión de quejas/problemas, ¿Recibís muchas quejas habitualmente?

Si la respuesta es sí...

- ¿Por dónde las recibís?
- ¿Cómo las clasificáis? ¿podrías decirme algún ejemplo de queja que recibís?
- ¿De qué manera las solucionáis?
- ¿Cómo enfocáis la resolución de conflictos? ¿tenéis un protocolo de actuación?

Si la respuesta es no...

- ¿Cómo trataríais de solucionar las quejas en el caso de que hubiera?

## **ANÁLISIS EXPERENCIA DEL CLIENTE**

¿Recopiláis datos para poder realizar posteriormente ajustes o mejoras en la experiencia del cliente?

Si la respuesta es sí:

- ¿Qué métricas/KPIs considerarías importantes para medir la satisfacción del cliente? ¿Por qué?
- ¿Cómo evaluáis el éxito de las iniciativas de la experiencia del cliente?

Si la respuesta es no:

- ¿Por qué?

### **CONCLUSIÓN DE LA ENTREVISTA**

Con esto damos por concluida nuestra entrevista. No obstante, si quieres añadir alguna idea o aclarar algún punto...

Muchas gracias por la colaboración y el tiempo que nos has dedicado. Tus respuestas no han sido de gran ayuda.

## **Anexo IV: Guion focus group**

### **SALUDO Y AGRADECIMIENTO**

Buenas tardes a todos. Como alumna del último curso de Marketing e Investigación de Mercados en la Universidad de Zaragoza, estoy realizando un estudio sobre la experiencia del cliente del Auditorio de Zaragoza. En primer lugar, agradeceremos vuestra participación. Tal y como os comenté, las respuestas serán de forma anónima. La reunión se va a grabar de forma que podamos transcribir la información de manera más sencilla. Únicamente yo tendré acceso para escuchar y ver estas grabaciones con este objetivo.

Como moderadora, os voy a proponer preguntas y temas y espero que habléis libremente y debatáis sobre ellas. No hay ninguna respuesta correcta o incorrecta, lo único que me interesa es conocer vuestra experiencia. Por favor, sentiros libres de debatir con el resto de participantes. Vosotros dirigís la conversación y yo únicamente intervendré para avanzar en la discusión, redirigirla, o para preguntaros acerca de algún comentario que hayáis hecho que pueda parecer interesante para la investigación.

Como ya os he comentado, la duración será de 1 hora aproximadamente. Os pido que mantengáis los móviles en silencio y si tenéis alguna duda ahora es el momento.

#### **A. INTRODUCCIÓN Y CALENTAMIENTO.**

Antes de comenzar, ¿podéis presentaros y describir brevemente con qué frecuencia asistís a los conciertos en el Auditorio?

Estamos interesados en las experiencias de compra y las asistencias del mismo. Supongo que todos habéis asistido mínimo a un concierto, al adquirir las entradas/bonos ¿Lo habéis realizado a través de la Web o en las propias taquillas del Auditorio?

#### **B. DISCUSIÓN GENERAL**

Antes de la realización de la compra de entradas, recibís información a través de diferentes canales de comunicación. (Redes sociales, boletines, página web, folletos...)

- ¿Cuáles son los que más utilizáis?
- ¿Preferís acudir al Auditorio a pedir información?
- ¿Os gustaría recibir la información por algún otro canal?

## **B1. ETAPA PRECOMPRA**

- Me gustaría que tengáis en mente las experiencias que vivís cuando adquirís una entrada para algún concierto de los que se realiza en el Auditorio de Zaragoza ¿Cómo comienza este proceso?
- ¿Cuáles son los pasos que tomáis antes de decidir qué vais a ese evento? Si queréis podéis utilizar algún ejemplo de una experiencia pasada reciente.
- ¿Soléis buscar información de los conciertos antes de comprar las entradas? ¿Cómo reaccionáis ante ello? ¿Cómo os sentís normalmente cuando realizáis este proceso (ilusionados, ansiosos...)?
- ¿Preferís acudir de manera presencial para pedir información? ¿Por qué?
- ¿Habéis tenido alguna experiencia negativa antes de realizar la compra, llegando a tomar la decisión de no ir? ¿Qué ha ocurrido? Contadme por favor ¿Qué pasó al final?
  - Ejemplos
- Antes de adquirir las entradas, ¿pensáis en ir acompañados? ¿o preferís ir solos? ¿Por qué? ¿En qué cambia la experiencia de ir solo o acompañado? ¿Varía en función del evento?

## **B2. ETAPA COMPRA**

- En este punto me gustaría hablar sobre el momento en el que decidís comprar entradas para un evento específico. ¿Cuáles son los pasos? ¿Cómo reaccionáis? ¿Qué sentís? (aburrido, divertido, fácil, complicado, estrés...)
- ¿A qué tipo de eventos del Auditorio soléis acudir? ¿Vais a conciertos propios del Auditorio? ¿O también acudís a otro tipo de eventos, ferias...?
- ¿Hay algún tipo de espectáculo al que no acudiríais a ver al Auditorio?
- ¿Cómo pagáis habitualmente? ¿Cómo describiríais este proceso?
- ¿En qué canales soléis adquirir las entradas? ¿Tenéis muy en cuenta el canal a la hora de adquirirlas?
  - (En función del canal que digan) ¿Teníais alguna expectativa previa? ¿Os influye posteriormente de alguna manera en la experiencia?
- Respecto a la web del Auditorio, (en el caso de que no la visualicen en su cabeza, propongo proyectarla) ¿Cómo la valoráis?
- ¿Os gusta su funcionamiento? ¿Recomendáis añadir algo? ¿Os gustaría que hubiera un apartado de preguntas frecuentes?

- A la hora de adquirir las entradas ¿preferís adquirirlas por correo, de manera física...? ¿Cuáles son vuestras reacciones?
- ¿Habéis tenido alguna experiencia negativa durante este proceso?
  - Ejemplos
- En el caso de que adquiráis las entradas a través de manera online, ¿os gustaría que si tenéis algún problema os atendiesen personas o pensáis que puede ser más rápido para ciertas cosas que esté automatizado?

### **B3. ETAPA POST COMPRA**

- Ahora quiero que me contéis de vuestra experiencia tras adquirir las entradas, ¿Qué hacéis con ellas? Contadme un poco de ello.
- ¿Habéis tenido alguna experiencia negativa tras la adquisición de las entradas?
- ¿Habéis tenido algún problema a la hora de entrar a algún concierto?
- ¿Antes de acudir a algún a algún concierto vais con alguna expectativa? ¿Tras vivir la experiencia estas expectativas se cumplen?
- ¿Escribís opiniones tras el evento a través de algún canal? ¿Hacéis recomendaciones a través de redes sociales o a amigos o familiares? ¿Lo hicisteis la última vez que fuisteis a un concierto?
- ¿Cómo vivís el evento? ¿Podéis describirme vuestra experiencia en alguno al que hayáis acudido? ¿Qué sentisteis? ¿Experiencias positivas o muy positivas y negativas?
- ¿Hacéis boca-oído del eventos o concierto?

### **EVALUACIÓN**

Ahora, pensando en el proceso completo de compra de entradas para algún espectáculo del Auditorio, ¿creéis que nos hemos dejado de hablar de algo relevante en vuestras experiencias?

- ¿Repetiríais la experiencia de la compra? ¿Qué destacaríais como lo más positivo de la experiencia? ¿Y algo negativo?

## **DESPEDIDA Y AGRADECIMIENTO**

Para finalizar me gustaría que me fuerais contando que os ha parecido la sesión de trabajo, que os ha aportado, si habéis echado en falta, incluso como la mejoraríais.

¿Os gustaría añadir algo más?

Muchas gracias por vuestra colaboración. Para mí es muy importante vuestra participación para mi investigación y os agradezco que hayáis acudido. La información obtenida aquí será muy útil.

## Anexo V: Tabla de códigos entrevista en profundidad.

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	DESCRIPCIÓN	CÓDIGO
<b>VISIÓN ESTRATEGIA DE MARKETING DEL AUDITORIO</b>			
<b>ESTRATEGIA DE MARKETING</b>	Tipo de estrategia de marketing	Referencias sobre que estrategias utilizan.	Estrategia_marketing
	Directrices	Referencias sobre que directrices siguen para la realización de la estrategias.	Estrategia_directriz
	Herramientas	Referencias sobre que herramientas utilizan para realizar las distintas estrategias.	Estrategia_herramientas
	Líneas de acción	Referencias sobre las acciones concretas que se realizan dentro de esas estrategias.	Estrategia_Accion
<b>GESTIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE</b>			
<b>EXPERIENCIA DEL CLIENTE</b>	Definición	Referencias sobre como definen la experiencia del cliente.	Experiencia_definición
	Estrategia	Referencias sobre las estrategias que menciona relacionadas con la experiencia del cliente.	Experiencia_estrategia
	Importancia	Referencias sobre la importancia de la experiencia del cliente en el Auditorio.	Experiencia_importancia
	Objetivos	Referencias sobre los objetivos clave para el equipo del Auditorio.	Experiencia_objetivos
	Alineación equipo	Referencias sobre como alinean los valores del equipo con la gestión de la experiencia del cliente.	Experiencia_alineacion
<b>SEGMENTACION PÚBLICO</b>			
Estrategias		Referencias sobre las estrategias adaptadas al público al que se dirigen.	Segmentación_estrategias
Herramientas		Referencias sobre las herramientas que utilizan para la segmentación.	Segmentacion_herramientas
Otras áreas de negocio		Referencias sobre qué otras áreas de negocio que tienen.	Segmentación_otrasareas
	Estrategias de otras áreas	Referencias sobre las estrategias que utilizan en otras áreas de negocio	Segmentacion_otrasareas_estrategias
<b>DISEÑO DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN EL AUDITORIO</b>			
Recopilación del feedback	Modo	Referencias sobre como recogen la informacion	Diseño_feedback
Áreas de mejora		Referencias sobre si identifican áreas de mejora	Diseño_areasdemejora
	Herramientas	Referencias sobre las herramientas que utilizan para las áreas de mejora	Diseño_herramientas
	Uso de la tecnología	Referencias sobre como el avance en la tecnología ha afectado a la experiencia del cliente del Auditorio.	Diseño_Tecnología

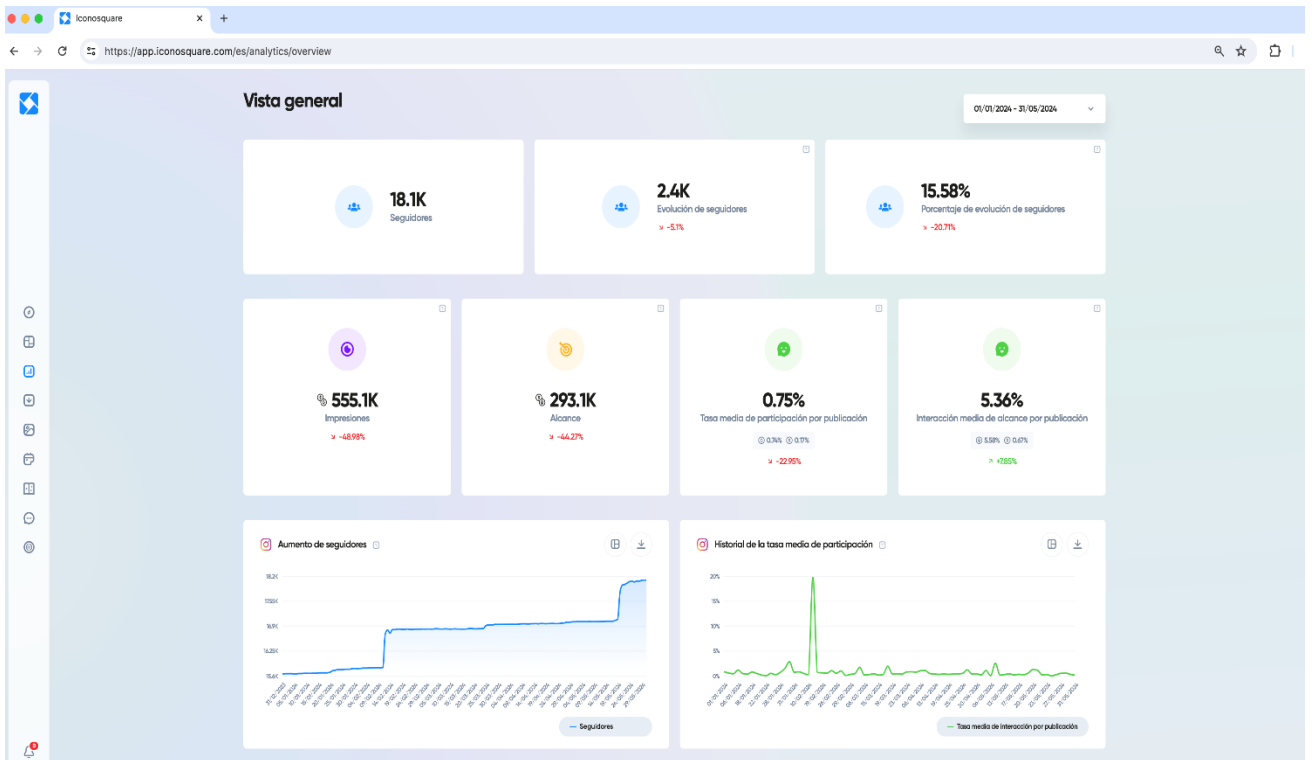
CATEGORIA	SUBCATEGORIA	DESCRIPCIÓN	CÓDIGO
<b>INTEGRACION HERRAMIENTAS DIGITALES EN LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE</b>			
ESTRATEGIA DIGITAL	Integración estrategia digital	Referencias sobre la integración de la estrategia digital en el Auditorio.	Estrdig_integración
	Acciones	Referencias sobre las acciones que realizan en la estrategia digital.	Estrdig_acciones
	Herramientas	Referencias sobre las herramientas que utilizan para la estrategia digital.	Estrdig_herramientas
<b>GESTION Y SOLUCIÓN DE CONFLICTOS</b>			
	Recepción de quejas	Referencias sobre si reciben quejas en el auditorio.	Gestion_quejas
	Canal de recepción	Referencias sobre que canales las reciben.	Gestion_canalesquejas
	Clasificación	Referencias sobre como clasifican las quejas.	Gestion_quejasclasificacion
	Soluciones	Referencias sobre las soluciones.	Gestion_soluciones
SOLUCION DE CONFLICTOS	Enfoque	Referencias sobre como enfocan la solución de conflictos.	SolConf_enfoque
	Protocolo	Referencias sobre si utilizan algun protocolo para solucionar los conflictos.	SolConf_protocolo
<b>ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN EL AUDITORIO</b>			
MEJORA EXPERIENCIA DEL CLIENTE	Recopilación datos	Referencias sobre si recopilan datos para mejorar la experiencia del cliente	Mejora_datos
	KPI'S/métricas	Referencias sobre que métricas utilizan para medir la satisfacción del cliente	Mejora_métricas
	Evaluación éxito iniciativas	Referencias sobre el éxito de las iniciativas	Mejora_Evaluación

## Anexo VI: Tabla de códigos focus group

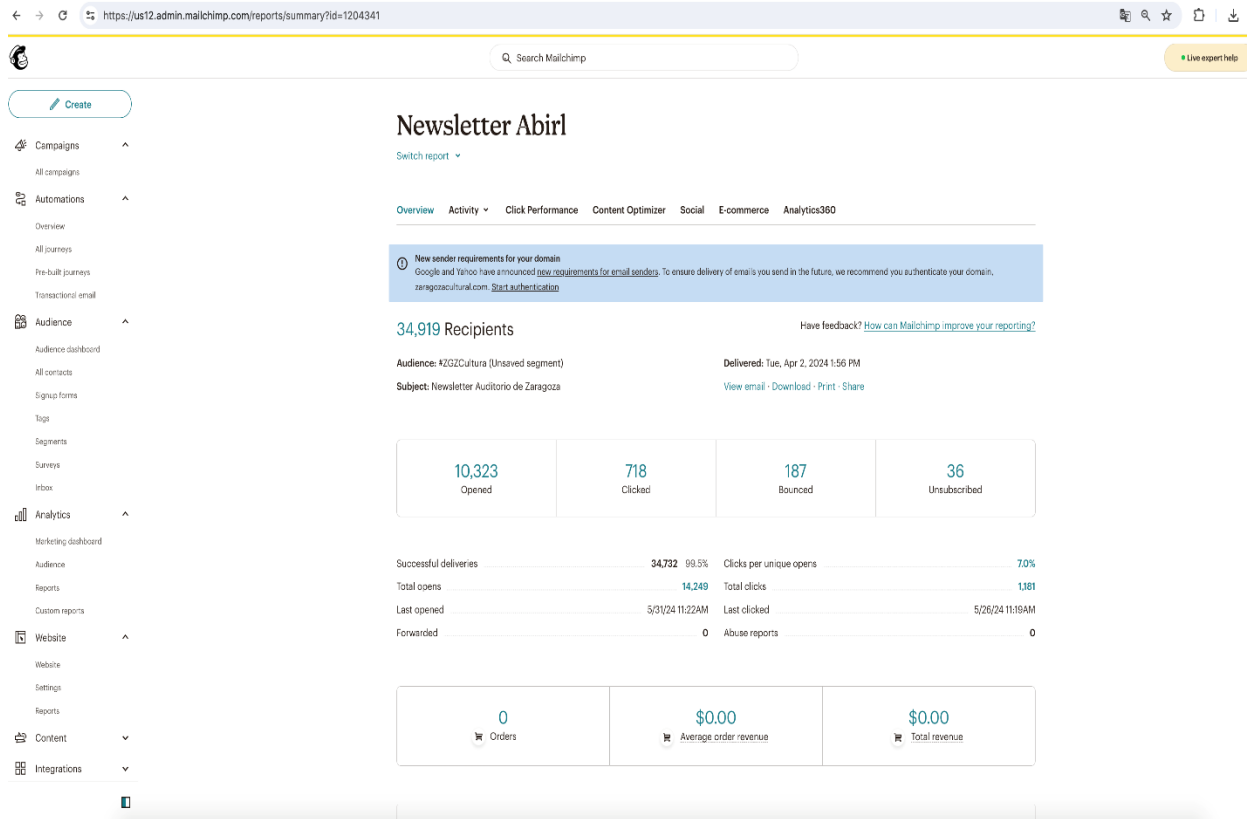
CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	DESCRIPCIÓN	CÓDIGO
<b>INTRODUCCION FOCUS GROUP</b>			
INTRODUCCION	FRECUENCIA	Referencias sobre si mencionan la frecuencia en la que asisten.	Asistencia_frecuencia
TIPOS DE CONCIERTOS	Conciertos de Música clásica	Referencias sobre si asisten a conciertos de música clásica.	Asistencia_clásica
	Otros conciertos	Referencias sobre si asisten a otro tipo de conciertos.	Asistencia_otros
<b>ETAPA PRECOMPRA</b>			
RECEPCION DE LA INFORMACIÓN	CANALES	Referencias sobre cuáles son los canales por donde reciben información.	Precompra_Informacion_canales
	PRESENCIAL	Referencias sobre si prefieren acudir de manera presencial a recibir información.	Precompra_Informacion_presencial
	FRECUENCIA	Referencias sobre cada cuánto reciben información.	Precompra_Información_frecuencia
INICIO		Referencias sobre como empieza el proceso.	Precompra_inicio
PASOS		Referencias sobre que pasos realizan antes de comprar las entradas.	Precompra_pasos
	Reacciones	Referencias sobre las reacciones que tienen cuando buscan información.	Precompra_reacciones
	Sentimientos	Referencias sobre como se sienten cuando buscan información.	Precompra_sentimientos
	Experiencia negativa	Referencias sobre experiencias negativas que han tenido en la precompra.	Precompra_expneg
COMPAÑÍA	Acompañados	Referencias sobre si prefieren ir acompañados.	Precompra_acomp
	Solos	Referencias sobre si prefieren ir solos.	Precompra_solos
<b>ETAPA DE COMPRA</b>			
COMPRA DE ENTRADAS	Web	Referencias si adquieren entradas por la web.	Compra_entradasweb
	Taquillas	Referencias si compran las entradas por la taquilla.	Compra_entradastaquillas
COMPRA DE ABONOS	Web	Referencias sobre si compran abonos a través de la web.	Compra_abonosweb
	Taquillas	Referencias sobre si compran abonos en la taquilla.	Compra_abonostaquillas
	Pasos	Referencias sobre los pasos que realizan a la hora de comprar entradas.	Compra_pasos
	Reacciones	Referencias sobre las reacciones que tienen durante la compra.	Compra_reacciones
	Canales	Referencias sobre que canales utilizan para adquirir las	Compra_canales
TIPO DE EVENTOS	Propia (música clásica)	Referencias sobre si compran solo para los conciertos de música clásica propios del Auditorio	Compra_propia
	Programación externa	Referencias sobre si compran solo para conciertos de promotores externos	Compra_programaciónexterna
	Otros eventos	Referencias sobre si compran para otro tipo de eventos (ferias, congresos...)	Compra_otros

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	DESCRIPCIÓN	CÓDIGO
<b>ETAPA DE COMPRA</b>			
MOMENTO DEL PAGO	Método	Referencias sobre el método de pago.	Compra_método
	Sensaciones	Referencias sobre que sienten al comprar.	Compra_sensaciones
WEB AUDITORIO	Valoración	Referencias sobre la valoración de la web del Auditorio.	Compra_valoracion
	Recomendaciones	Referencias sobre recomendaciones para la web.	Compra_recomendaciones
ADQUISICION DE LAS ENTRADAS	Físico	Referencias sobre si prefieren adquirir las entradas de manera física.	Compra_físico
	Digital	Referencias sobre si prefieren adquirir las entradas de manera digital.	Compra_web
EXPERIENCIA NEGATIVA COMPRA		Referencias sobre si han tenido alguna experiencia negativa.	Compra_expneg
<b>ETAPA POST COMPRA</b>			
TRAS COMPRA ENTRADAS		Referencias sobre que hacen con las entradas tras comprarlas.	Postcompra_entradas
EXPERIENCIA NEGATIVA POSTCOMPRA		Referencias sobre si han tenido alguna experiencia negativa en esta etapa.	Postcompra_expneg
PROBLEMAS AL ENTRAR EN UN CONCIERTO		Referencias sobre si han tenido algun problema al entrar en un concierto.	Postcompra_problemas
EXPECTATIVA	Tipo	Referencias sobre que tipo de expectativa han tenido.	Postcompra_expectativas
OPINIONES	Web	Referencias sobre si escriben opiniones en la web.	Postcompra_web
	Redes sociales	Referencias sobre si escriben en las redes sociales.	Postcompra_redes sociales
RECOMENDACIONES	Familia	Referencias sobre si realizan recomendaciones a la familia.	Postcompra_familia
	Amigos	Referencias sobre si realizan recomendaciones a los amigos.	Postcompra_amigos
EXPERIENCIA POSTERIOR	Como viven el evento	Referencias sobre si escriben experiencia posterior en la como viven evento.	Postcompra_comovivenel evento
	Sensaciones positivas	Referencias sobre si salen con sensaciones positivas.	Postcompra_sensacionespositivas
	Sensaciones negativas	Referencias sobre si salen con sensaciones negativas.	Postcompra_sensacionesnegativas
<b>EVALUACIÓN</b>			
EVALUACIÓN GENERAL EXPERIENCIA COMPRA	Repetir la experiencia de compra	Referencias sobre si repetirían la experiencia de compra.	Evaluacion_repetir
	Aspectos positivos	Referencias sobre valoración de aspectos positivos.	Evaluacion_positivo
	Aspectos negativos	Referencias sobre valoración de aspectos negativos.	Evaluacion_negativo




# Anexo VII: Captura de pantalla de la herramienta de Iconosquare.



# Anexo VIII: Captura visualización de datos de boletines a través de MailChimp.



## Anexo IX: Tabla experiencia de compra en el Auditorio.

					
<b>PRE-COMPRA</b>	Se enteran de un nuevo concierto. Decisión de ir al concierto.	Búsqueda de información a través de la web, medios de comunicación o llamadas telefónicas al Auditorio.  Lista de espera si las entradas están agotadas.		Incertidumbre por si no quedan entradas cuando vayan a comprar.	
<b>COMPRA</b>	Adquisición de entradas.  Buen trato del personal durante la compra.	Decisión de comprar las entradas.	Fila de espera en la taquilla para sacar las entradas.  Les cobran una comisión al sacar las entradas por Internet.		Entradas agotadas, no pueden comprarlas.
<b>POST-COMPRA</b>	Satisfacción tras acabar el concierto.  Recomendación a familia y amigos.  Repetirían la experiencia.	Buen trato del personal al entrar al recinto.  Emoción cuando va a empezar el concierto  Experiencia social, intercambio de opiniones con otros espectadores durante el entreacto.	Les molesta la luz de los móviles de otras personas durante el concierto.	La accesibilidad a los asientos es complicada para algunos clientes.	Mala experiencia puntual, no le dejan acceder al espectáculo por no llevar documento identificativo.