

03-046

IMPLEMENTATION OF SERVICE DESIGN METHODOLOGIES IN THE MANAGEMENT OF THE ZARAGOZA MUNICIPAL CEMETERY AND ITS FUNERAL SERVICES.

Díez, Susana; Lidón, Iván; Samperio, Enrique; Gil, Iñaki; Heras, Elena

Universidad de Zaragoza

Service design allows transforming a service experience according to the requirements of its users. Municipalities have the authority to manage different public services, such as cemetery services, which are of fundamental importance for citizens.

The Zaragoza city council, owner of the municipal cemetery, manages the services and burial spaces, while funeral and crematorium services are operated by a concessionary company. This synergy, which is producing inefficiency in the service, together with the outdated funeral services, require a rethinking of the service to adapt it to current trends and needs.

The objective of this communication is to show the results obtained in a project carried out within the scope of the Chair of Service Design for Citizenship of the Zaragoza University on cemetery management. This project aims to manage this space and its services in an optimal and balanced way. Moreover, it aims to design and implement a new funeral service that is adapted to the new generations, in accordance with user centred design requirements obtained through the use of tools that allow to discover patterns of the population real problems and needs.

Keywords: *design; service; city; cemetery; funeral*

IMPLEMENTACIÓN DEL DISEÑO DE SERVICIOS Y SUS METODOLOGÍAS EN LA GESTIÓN MUNICIPAL DEL CEMENTERIO DE ZARAGOZA Y SUS SERVICIOS FUNERARIOS.

El diseño de servicios permite transformar la experiencia del servicio según los requerimientos de sus usuarios. Los ayuntamientos tienen competencias para gestionar distintos servicios públicos, como el de cementerio, de importancia fundamental para la ciudadanía.

El ayuntamiento de Zaragoza, propietario del cementerio municipal, administra los servicios y espacios de enterramiento, mientras que los servicios de tanatorio y crematorio son gestionados por una empresa concesionaria. Esta sinergia, que está produciendo una ineficacia en el servicio, junto a la desactualización de los servicios funerarios hacen necesario un replanteamiento del servicio para adaptarlo a las tendencias y necesidades actuales.

El objetivo de la presente comunicación es mostrar los resultados obtenidos en un proyecto realizado en el ámbito de la Cátedra de Diseño de Servicios para la Ciudadanía de la Universidad de Zaragoza sobre la gestión cementerio. Dicho proyecto tiene como objetivo gestionar de forma óptima y equilibrada todo este espacio y sus servicios. Así como el diseño e implementación de un nuevo servicio funerario que esté adaptado a las nuevas generaciones, acorde con requisitos de diseño centrados en el usuario obtenidos mediante la utilización de herramientas que permiten descubrir patrones de los problemas y necesidades reales de la población.

Palabras clave: *diseño; servicio; ciudad; cementerio; funeral*

Correspondencia: Susana Díez susanadc1@yahoo.es



©2019 by the authors. Licensee AEIPRO, Spain. This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

1. Introducción

La sociedad ha sufrido un importante cambio de organización en la producción en las últimas décadas. En la sociedad occidental se ha evolucionado de un modelo industrial a uno de experiencias (Mager, 2004). De acuerdo con Sanders y Stappers (2008), hoy en día se están diseñando experiencias para comunidades que están conectadas e interaccionan de formas muy distintas a las que lo hacían hace 10 años.

De este cambio de sociedad nace el concepto del diseño de servicios, dada la necesidad de crear servicios con una prestación eficiente y eficaz, que satisfagan las expectativas y requerimientos de las personas usuarias. Según este modelo, los productos funcionan como meras herramientas para la prestación final del servicio. (Junginger, 2017)

En este contexto, las administraciones públicas también comienzan a distanciarse del sistema basado en los productos o bienes hacia uno dedicado a la prestación de servicios (Lovelock & Gummesson, 2004). Para ello, las administraciones públicas empiezan a introducir la figura del diseñador entre sus sistemas organizacionales como parte de sus esfuerzos para crear políticas que pensadas en favorecer la ciudadanía a través de servicios públicos centrados en los usuarios. (Junginger, 2017).

Como un agente de la administración pública, el Ayuntamiento de Zaragoza, actualmente se encuentra gestionando servicios cuyos diseños y planteamientos responden a características de situaciones sociales, políticas y administrativas de épocas antiguas, y que actualmente no son acordes a las expectativas reales de la sociedad. Considerando esta circunstancia y dado que el diseño de servicios cada vez cobra mayor relevancia en todos los sectores, tanto en el privado como el público, se crea la Cátedra de Diseño de Servicios para la ciudadanía del Ayuntamiento de Zaragoza en la Universidad de Zaragoza. Su objetivo es realizar un replanteamiento de los servicios mediante la introducción de las metodologías de diseño y desarrollo de servicios con el fin de generar unos nuevos modelos de servicios que satisfagan correctamente las necesidades de la ciudadanía de Zaragoza en los distintos ámbitos de su competencia. Es precisamente en este marco en el que se desarrolla el presente trabajo, que comprende una serie de actuaciones interrelacionadas e incrementales y que, en una primera fase, incluye la realización de un Trabajo Fin de Máster dentro del Máster de Ingeniería de Diseño de Producto de la Universidad de Zaragoza, todavía no presentado, trabajo sobre el que se centrará principalmente esta comunicación.

De manera específica, este trabajo se ha desarrollado alrededor de los servicios funerarios que se prestan en el Cementerio de Torrero de Zaragoza, cuya gestión depende directamente del ayuntamiento de la misma ciudad. Se trata de un servicio que se encuentra desactualizado y cuyo desempeño debe ser revisado desde distintos aspectos, tanto administrativos, legales como en la propia prestación del mismo. Los primeros vienen dados por la proximidad de la fecha de vencimiento del contrato de concesión que el Ayuntamiento de Zaragoza tiene con una empresa privada, encargada de la gestión de la zona de tanatorio del Cementerio de Torrero, lo que crea la necesidad de plantear nuevas alternativas de gestión. Al mismo tiempo, se observa la necesidad de que estas nuevas alternativas de gestión contemplen distintos formatos del servicio que satisfagan las necesidades actuales de la población.

Como se indica en el Estudio de los servicios funerarios en España realizado por el Ministerio de Sanidad y Política social (Gobierno de España, 2010), el servicio funerario es un servicio de primera necesidad que viene influido por unas características muy

particulares que no se encuentran en otros sectores del mercado. Dadas las singularidades que le caracterizan, la evolución de la vida y la forma de pensar de las personas se implementará la metodología del Diseño de Servicios o Service Design Thinking (SDT, Brown 2008) ya que, como se explicará más adelante, es una metodología que pone en el foco de estudio al usuario.

Gracias a esta metodología se podrá lograr el objetivo del trabajo, que tiene como fin la obtención de un diagnóstico de la situación actual de las necesidades y problemas de la población de Zaragoza con respecto a los servicios funerarios en general y de los usuarios del Cementerio de Torrero en particular. En una etapa posterior de desarrollo del proyecto, se continuará para lograr propuestas de modelos de servicios para el Cementerio de Torrero de Zaragoza que den respuesta a los hallazgos obtenidos de este diagnóstico.

2. Metodología

Según Tim Brown, CEO de IDEO, una de las consultoras de diseño más influyentes del mundo; el Design Thinking se entiende como un proceso de pensamiento complejo para concebir nuevas realidades, que expresa la introducción de la cultura del diseño y sus métodos en campos como la innovación empresarial. (Brown, 2008)

Este proyecto se desarrolla utilizando los principios de la metodología de trabajo del SDT, cuyo proceso busca ahondar en la comprensión del usuario en base a iteraciones.

En base a dicha metodología, el proyecto se divide en varias fases con sus herramientas propias para conseguir obtener los objetivos particulares de cada uno de los apartados. A continuación, se detallan las fases que se desarrollarán a lo largo de todo el proyecto.

2.1 Empatizar: El objetivo de esta fase es obtener la máxima información posible que permita conocer el contexto y a los usuarios, para crear soluciones coherentes a su realidad. En esta fase del proyecto se han realizado las técnicas que se mencionan a continuación: secuencia del servicio, mapa de actores, mapas de empatía, entrevistas a distintos perfiles, encuesta de gran difusión, inmersión cognitiva, mystery shopper, benchmarking, entre otras.

2.2 Definir: en esta fase se procede a filtrar y cribar toda la información recabada anteriormente para distinguir la que aporta valor al proceso y que permite identificar los problemas a los que en fases posteriores se les busca solución. Algunas de las técnicas que se emplean en esta fase son: clustering, insights, definición de retos de diseño y focus group.

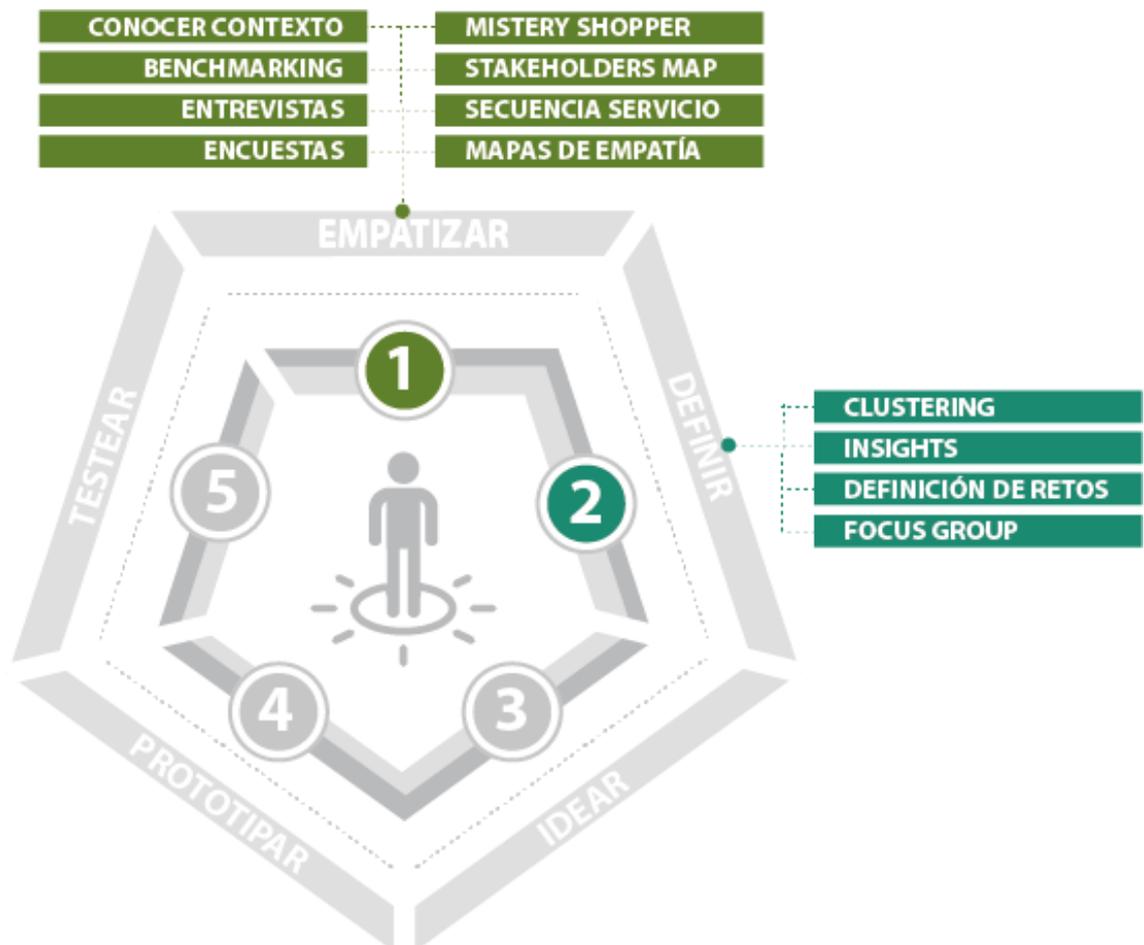
2.3 Idear: el objetivo de esta fase es crear ideas que deriven en conceptos innovadores que solucionen los problemas detectados. Se utilizarán técnicas creativas como: brainstorming, sesiones co-creación con los actores implicados, técnica de la antítesis, customer journey map, entre otras. Además de estas herramientas, se utilizan otras que ayudan a motivar a la creación, al filtrado y valuación de ideas, etc.

2.4 Prototipar: en esta fase se desarrollarán las posibles soluciones generadas en a fase de ideación, que posteriormente se convertirán en opciones palpables.

2.5 Testear: en esta fase se probarán los prototipos planteados en la fase anterior con los usuarios implicados. El objetivo de esta fase es identificar posibles carencias, realizar mejoras significativas y resolver los fallos para asegurar la futura satisfacción del usuario.

El trabajo realizado hasta el momento engloba la fase Empatizar y la fase Definir. Como se puede apreciar en la Figura 1. En dicha representación se plasma el sistema metodológico que se utiliza, así como las fases y las herramientas de las que se compone.

Figura 1. Metodología de diseño de servicios utilizada. (Fuente propia)



3. Caso de estudio: Servicios funerarios del cementerio de Torrero de Zaragoza

3.1 Contexto

El cementerio de Torrero situado en la ciudad de Zaragoza es el cementerio municipal y principal de la ciudad. Es un espacio perteneciente al Ayuntamiento de Zaragoza.

Se encuentra dividido en dos zonas principales: espacio de unidades de enterramiento y zona de tanatorio.

El primer espacio es el lugar físico donde se encuentran los distintos tipos de unidades de enterramiento (capillas, tumbas, nichos, columbarios, etc.) y su gestión, administración y mantenimiento es llevada a cabo por el Ayuntamiento de Zaragoza y sus empleados. El segundo espacio, el tanatorio, está formado por un conjunto de edificios en donde se encuentran las salas de velatorio, los hornos crematorios, cámaras de conservación, salas de tanatopraxia, entre otras. Este espacio está gestionado por una empresa concesionaria cuyo contrato expira en 2021.

3.2 Fase Empatizar: objetivos y herramientas utilizadas.

El punto de partida de cualquier proceso de SDT es empatizar. Como se ha mencionado, esta metodología se basa en considerar al usuario como punto central durante todo el proceso de diseño. Para ello, uno de los momentos clave es conocer y entender qué es lo que realmente necesitan estos usuarios. Se debe llegar a obtener gran cantidad de información sobre el mismo usuario, su contexto y otros actores que interactúan con él. Esta fase debe realizarse en profundidad dado que si no resultará complicado obtener soluciones conectadas a sus deseos y necesidades.

Las herramientas que se utilizan en esta fase son:

1. Investigación general sobre el contexto: se realizan lecturas sobre diferentes temas relacionadas que permitan conocer más el contexto que rodea al servicio y sector funerario.
2. Secuencia del servicio: se realiza una representación gráfica que permita reconocer de manera sencilla y clara cuáles son las fases actuales del servicio funerario genérico en el ámbito del contexto.
3. Mapa de stakeholders: se diseña un mapa de actores con el fin de descubrir todos los agentes implicados en el servicio y poder distinguirlos en fases posteriores.
4. Benchmarking: se realiza una investigación basada en la comparativa con otros servicios similares, el servicio funerario en otras ciudades, tendencias en productos y servicios funerarios y ritos funerarios en otras culturas, entre otros, con el fin de obtener información que pueda aplicarse al caso de estudio.
5. Mapa de empatía: es una herramienta que permite conocer datos más emocionales del usuario en distintos momentos del servicio.
6. Mystery shopper: es una técnica de inmersión cognitiva que permite al diseñador conocer el servicio como un implicado directo.

7. Entrevistas: se realizan diversas entrevistas a los actores implicados con el fin de obtener información de interés.
8. Encuestas: se lleva a cabo una encuesta de amplia difusión para conocer el pensamiento de la población con respecto a los servicios funerarios.
9. Mi funeral: es una técnica propia que permite conocer inquietudes, gustos y expectativas de los usuarios en un momento crítico del servicio como es la ceremonia funeral.

En la presente comunicación se describe el mapa de stakeholders puesto que se considera una herramienta base que permite la correcta aplicación del resto de actividades. Así como los mapas de empatía realizados puesto que de ellos se obtienen algunos de los hallazgos más relevantes con respecto a los sentimientos de los usuarios.

3.2.1 Empatizar: mapa de stakeholders.

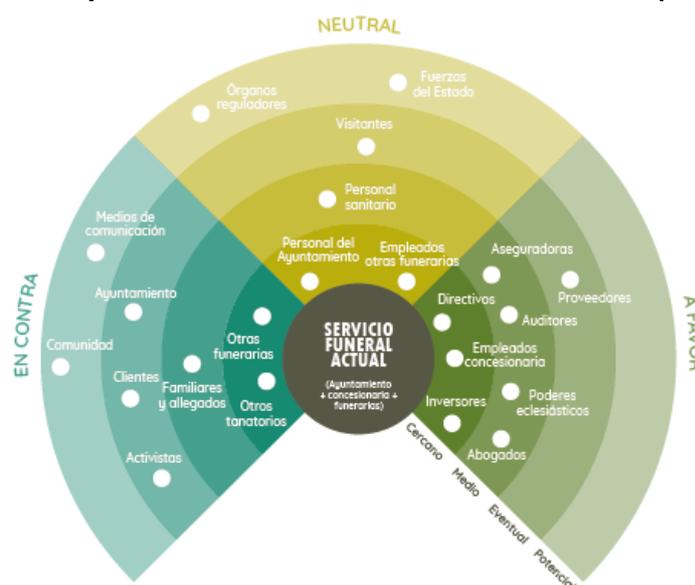
Se consideran stakeholders a todas aquellas personas o entidades que pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa. (Freeman, 1999)

Los grupos sociales relevantes, según Bijker, Hughes y Pinch (1987), son aquellos que participan de forma activa y directa en el desarrollo del producto-servicio y también aquellos grupos y actores que participan indirectamente en dicho proceso o incluso aquellos actores que pueden oponerse al sistema. Tal perspectiva ayuda a definir una imagen compleja del escenario en el que se supone que se desarrollará el PPS (Product Service System).

Para diseñar un servicio se debe considerar a todas las partes, dado que afectan no solo la concepción del servicio, sino también al desempeño del mismo (Morelli, 2006).

El SDT (Service Design Thinking) se vale de una herramienta visual llamada mapa de actores (Stakeholders Map) con la es posible representar los distintos grupos que participan en un servicio particular. A continuación, se muestra la herramienta explicada anteriormente aplicada a este proyecto.

Figura 2. Mapa de stakeholders del sector funerario. (Fuente propia)



Gracias a la utilización de esta herramienta se consigue establecer un criterio adecuado y efectivo a la hora de seleccionar los distintos agentes que puedan participar en el desarrollo de otras herramientas del proceso. Se consideran así nuevos actores relevantes, anteriormente menos considerados, para su estudio. Es el caso de la importancia del poder de las aseguradoras y los bancos en este sector.

3.2.2 Empatizar: mapas de empatía

Acorde a los objetivos de la fase Empatizar, hay que conseguir entender al usuario para crear soluciones coherentes a su realidad. Para lograr dicho objetivo, conseguir dicho objetivo, se emplea un método llamado mapa de empatía.

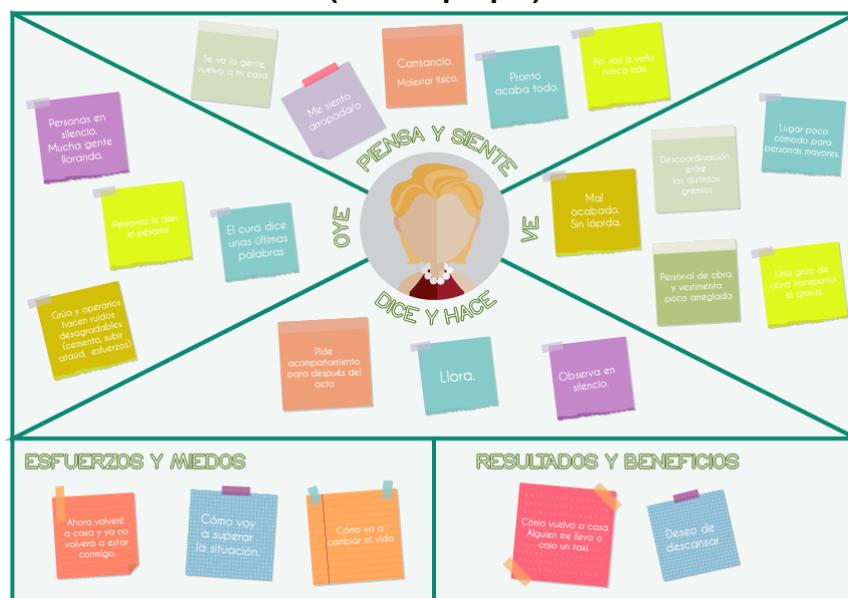
Según Osterwalder y Pigneur (2013), el mapa de empatía es un método que ayuda a diseñar modelos de negocio de acuerdo con las perspectivas del cliente. Va más allá de las características demográficas y desarrolla una mejor comprensión del ambiente, los comportamientos, las aspiraciones y las preocupaciones del cliente. El objetivo del mapa de empatía es crear un grado de empatía con una persona específica

Para Bratsberg (2012), el mapa de empatía revela la razón detrás de las acciones, decisiones y elecciones del usuario. De esta forma, el mapa de empatía ayuda a diseñar para las necesidades reales del usuario. Propuso cuatro diferentes áreas que se pueden alcanzar cuando se hace un mapa de empatía de una persona: 've' `habla y hace ', piensa y siente 'y' oye '.

Se realizan distintos mapas de empatía según el momento del proceso del servicio funerario con el fin de identificar las distintas situaciones por las que se ve afectado el usuario.

1. Contratación del seguro y organización del funeral en vida.
2. Conocimiento del fallecimiento de un ser querido o cercano.
3. Organización del funeral de un ser querido o cercano
4. Momentos en el tanatorio
5. Momento durante el entierro (Figura 3.)
6. Tramitación general (mantenimiento de nichos, cambios de titularidades).

Figura 3. Mapa de empatía de un usuario durante un entierro. (Fuente propia)



Gracias a la utilización de esta herramienta se descubren algunos hallazgos como:

1. Los usuarios se encuentran en una situación de desinformación sobre los productos y servicios funerarios existentes en el mercado.
2. La dificultad para tratar el tema de su propio funeral con familiares y allegados. El gran tabú de la muerte en la sociedad española.
3. Los usuarios son inconscientes de los productos y servicios que están seleccionando.
4. El proceso de enterramiento poco delicado: no se cuida la estética de los operarios, ruidos incómodos, trabajos no finalizados...
5. La importancia del acompañamiento al duelo en momentos posteriores a la finalización de la ceremonia funeral.
6. Las ceremonias no representan al fallecido, principalmente si éste es una persona de mediana edad o joven.
7. Las ceremonias funerarias resultan excesivamente largas y que ayudan a recrear la situación de tristeza.
8. Los trámites posteriores a un fallecimiento ayudan a alargar el proceso y resultan desagradables a los usuarios.

3.3 Fase Definir: objetivos y herramientas utilizadas.

En esta segunda fase, después de la amplia recogida de información realizada en la anterior fase de carácter divergente, se cambia a una línea de trabajo convergente. El objetivo de esta fase es realizar una criba de la información obtenida con el fin de recoger aquella que resulte de mayor interés. Es una de las partes más complicadas e importantes de toda la metodología (Liedtka, Salzman & Azer, 2017). Como señala Tom Kelley, hay que trascender de lo obvio y utilizar la intuición para encontrar los denominados Insights. (Kelley, 2016). Estos insights o revelaciones, encontrados a partir de la observación, permitirán empezar a generar retos de diseño que permitirán encontrar soluciones.

Las herramientas que se utilizan en esta fase son:

1. Clustering: el objetivo de esta herramienta es agrupar toda la información detectada por temas comunes. Simultáneamente se realiza un cribado de la información menos relevante.
2. Insights: definición de las “revelaciones” obtenidas de la investigación.
3. Retos de diseño: se definen cuestiones que permitan plantear soluciones en base a los insights obtenidos.
4. Focus group: se realiza una sesión con los actores implicados para poner en común los hallazgos obtenidos y plantear los retos de diseño que se han definido, así como para realizar una valoración de los mismos.

A continuación, se explica en detalle el focus group realizado puesto que es uno de los momentos clave de la fase, ya que se utiliza como herramienta para la validación de las dos fases realizadas.

3.3.1 Definir: diseño y desarrollo de focus group.

Un focus group es técnica que agrupa a un conjunto de individuos seleccionados para discutir y comentar, desde la experiencia personal, el tema que es objeto de la investigación (R. A. Powell & H. M. Single, 1996).

Se emplea una discusión guiada e interactiva como medio para generar "ricos detalles de experiencias complejas y el razonamiento detrás de las acciones, creencias, percepciones y actitudes de un individuo" (R. A. Powell & H. M. Single, 1996). Esta información se puede usar para identificar áreas potenciales de investigación o para aclarar el tema que, por su naturaleza, elude otros instrumentos de investigación.

El grupo de discusión que se crea para este caso se compuso de doce participantes. Al ser un grupo amplio, para evitar complejidad al moderador, se dividió en dos más pequeños dinamizados por un moderador especializado cada uno de ellos.

Los participantes que asistieron a la sesión eran actores implicados de diferente índole: perfil sanitario (psicólogo, enfermero especialista en duelo), experto en servicios funerarios (director general de la empresa concesionaria), responsables de la administración pública (Responsable de la Unidad Administrativa del área de Urbanismo del Ayuntamiento de Zaragoza, Jefe de la oficina de estudios y asesoramiento económico del Ayuntamiento de Zaragoza), personal emprendedor con vinculación a la ciudad de Zaragoza.

Durante la sesión se realizaron diversas actividades:

1. Dinámica de presentación: se utilizó la técnica El detective, cuyo objetivo es favorecer el mutuo conocimiento de los miembros del grupo.
2. Dinámicas de motivación: en esta fase se utilizó la técnica ¿Es un garabato? para fomentar la desinhibición y creatividad en los participantes.
3. Planteamiento de los temas de discusión y sus cuestiones, cuyos temas fueron: el funeral digno y básico y la ceremonia más agradable y personal.
4. Valoración de ideas: mediante una técnica propia que evaluaba distintos factores de interés, como: innovación, viabilidad, sostenibilidad, entre otros.
5. Cierre de la sesión: se cerró la sesión con una actividad propia que consistía en que cada participante definiese su concepto ideal de funeral.

Figura 4. Poster de trabajo del focus group. (Fuente propia)



Se consiguió obtener distintos puntos de vista de los agentes implicados con carácter relevante. Se trabajó sobre la idea de generar una unidad mínima de servicio viable con el fin de poder reducir los costes del servicio, sin dejar de satisfacer las necesidades básicas de los usuarios. Permitted descartar algunas ideas iniciales, que se habían obtenido previamente, como: la posibilidad de eliminar el velatorio o modificar el concepto de ceremonia funeral a una celebración de carácter desenfadado y alegre, como se viene haciendo en otros países. Así como, resaltar la importancia a la necesidad de invertir esfuerzos en la eliminación del tabú respecto a la muerte que impera en España.

4. Discusión

La conclusión principal obtenida de la realización de este caso de estudio es la capacidad y adaptabilidad de la metodología del diseño de servicios para la mejora de los servicios de gestión pública. Esta metodología y sus herramientas han permitido detectar las necesidades reales de los usuarios y del contexto en general, ya que se ha tenido en cuenta al usuario en todas las etapas del proceso. Así como, conocer el contexto de forma amplia que permita desarrollar el proyecto de manera adecuada.

Cabe mencionar el ámbito de aplicación en el que se encuentra el trabajo, puesto que es un caso que se encuentra delimitado por las características particulares de la ciudad y población de Zaragoza.

El focus group ha supuesto un primer acercamiento entre las distintas organizaciones (Ayuntamiento de Zaragoza y Universidad de Zaragoza) que permita seguir en una línea de trabajo conjunta en la que ambas partes se encuentren cada vez más vinculadas, haciendo que la disciplina del diseño de servicios quede integrada en un futuro en esta administración.

En esta línea, gracias al cumplimiento de los objetivos de la primera fase que engloba a las fases de Empatizar y Definir, resulta un conocimiento de calidad, ya que ha sido validado por diferentes perfiles de agentes implicados. Estos resultados permitirán continuar con la segunda fase del proyecto cuyo objetivo final es generar propuestas de modelos de servicios.

5. Conclusiones

La presente comunicación ha contemplado la definición de la metodología del diseño de servicios aplicada a este trabajo sobre los servicios funerarios públicos de la ciudad de Zaragoza. Así como el desarrollo e implementación de las primeras fases de esta metodología. De esta manera han quedado satisfechos los objetivos del proyecto, puesto que se ha obtenido como resultado un correcto diagnóstico de la situación actual del servicio y su problemática, además de la determinación de las necesidades y expectativas de los usuarios, que permitirán trascender a las siguientes fases del proceso, bajo una perspectiva de seguridad.

Se ha comprobado la viabilidad de la implementación de la metodología utilizada en un caso real con los distintos agentes implicados de la administración pública. Así mismo, gracias a la realización de este trabajo se han podido descubrir algunos puntos clave para la mejora de esta gestión en casos futuros.

Además, se ha logrado motivar al Ayuntamiento de Zaragoza y reforzar sus esfuerzos para lograr una completa implementación de la metodología de diseño de servicios en

su administración. Esta línea de trabajo se complementa con la formación del personal del Ayuntamiento en esta materia mediante la realización de cursos presenciales, con la acogida de nuevas propuestas de proyectos para abordarlas desde este enfoque metodológico y con el planteamiento de la creación de nuevas plazas de perfiles expertos en el diseño de servicios.

6. Referencias

- Bijker, E., Hughes, T.P. & Pinch, T. J. (1987). *The social construction of technological systems: new directions in the sociology and history of technology*. Cambridge: Massachusetts. MIT Press.
- Bratsberg, H. M. (2012). *Empathy maps of the foresight preferences*. Obtenido 7 abril 2019, de Buffalo State College: <https://digitalcommons.buffalostate.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com/&httpsredir=1&article=1180&context=creativeprojects>
- Brown, T. et al. (2008). Design thinking. *Harvard business review*, 86(6), 84. Obtenido de <https://fusesocial.ca/wp-content/uploads/sites/2/2018/06/Design-Thinking.pdf>
- Ministerio de sanidad y política social de España. (2011). *Estudio sobre los servicios funerarios en España*. Obtenido 12 noviembre 2018, de Gobierno de España: <http://www.hacienda.gob.es/ES/Areas%20Tematicas/Internacional/Union%20Europea/Documents/10-06-28%20ESTUDIO%20FUNERARIAS.pdf>
- Freeman, R. E. (1999). Divergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24, 348-373.
- Junginger, S. (2017). Design research and practice for the public good: a reflection. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 3(4), 290–302. doi: 10.1016/j.sheji.2018.02.005
- Kelley, T. (2016). *The art of innovation: Success through innovation the IDEO way*. London, England: Profile Books.
- Liedtka, J. Salzman, R. & Azer, D. (2017). *Design thinking for the greater good: innovation in the social sector*. Chichester, West Sussex: Columbia University Press.
- Lovelock, C. & Gummesson, E. (2004). Whither services marketing?: in search of a new paradigm and fresh perspectives. *Journal of service research*, 7(1): 20–41. doi:10.1177/1094670504266131.
- Mager, B. (2004). *Service design. A review*. Cologne, Germany. Köln International School of Design
- Morelli, N. (2006). Developing new product service systems (PSS): methodologies and operational tools. *Journal of Cleaner Production*, 14(17), 1495-1501. doi: 10.1016/j.jclepro.2006.01.023
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2013). *Business model generation*. Hoboken, New Jersey: Alta Books Editora
- Powell, R. A. & Single, H.M. (1996). Focus group in Methodology matters. *International Journal for Quality in Health Care*, 8(5), 499–504. doi:10.1093/intqhc/8.5.499
- Sanders, E. B.-N. & Stappers, P. J. (2008). Co-creation and the new landscapes of design, *Co-Design*, 4(1), 5-1., doi: 10.1080/15710880701875068