

MOTIVA-PRO. INNOVATION FROM THE MOTIVATIONS OF STAKEHOLDERS

Justel, Daniel; Retegi, Aiur; Iriarte, Ion; Lasa, Ganix; González, Itsaso
Mondragon Unibertsitatea

For many years, design activity has been developed under problem solving perspectives. The basis of this relies on identifying users' problems to solve them. However, to what extent users really ask for satisfying their specific needs? The key for successful innovations relies on their acceptance by the market, and that's where users' motivations play a fundamental role.

Therefore, in this communication we show a structured guided called MOTIVA-PRO helpful to identify innovation opportunities based on motivations. To start the innovation process from fundamental motivations (security, self-esteem, proximity, etc.) instead from problems helps to go deeper in real needs of the stakeholders (clients, providers, etc.) – why and what for-. This allows to design products and services (systems) more aligned with their expectations.

Keywords: motivation; need; product and service innovation; methodology; design of products and services

MOTIVA-PRO. INNOVACIÓN A PARTIR DE LAS MOTIVACIONES DE LOS USUARIOS

La actividad del diseño durante muchos años se ha desarrollado desde la perspectiva de la resolución de problemas. La base de la misma reside en identificar problemas en los usuarios para solucionarlos. Pero, ¿en qué medida el usuario busca realmente la satisfacción de esa necesidad? La clave del éxito de la innovación radica en la aceptación de la misma por el mercado, y es ahí, donde la motivación del usuario juega un papel fundamental.

Así, en esta comunicación se muestra una guía estructurada MOTIVA-PRO que permite concretar las oportunidades de innovación bajo la perspectiva de la motivación. Iniciar el proceso de innovación desde las motivaciones (seguridad, autoestima, cercanía, etc.) en vez de desde la problemática ayuda a profundizar en las necesidades reales de los stakeholders (clientes, proveedores, etc.) – el por qué y el para qué-. Lo cual, permite construir productos y servicios (sistemas) más acordes con las expectativas de los mismos.

Palabras clave: metodología; motivación; necesidad; innovación de producto y servicio; diseño de productos y servicios

Correspondencia: Dani Justel - djustel@mondragon.edu

Agradecimientos: Los autores agradecemos la financiación recibida en el proyecto "MOTIVA-PRO; Motivaciones. La razón de ser de los productos de las empresas competitivas del futuro" por el Programa Gipuzkoa un Territorio que Aprende del Departamento de Innovación, Desarrollo Rural y Turismo de la Diputación de Gipuzkoa.

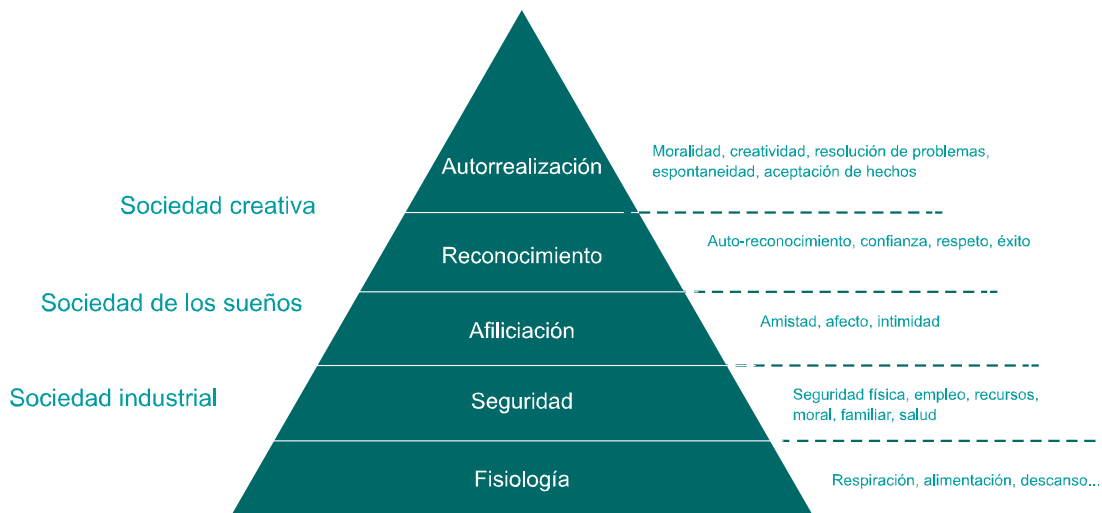
1. Introducción

En el actual contexto socio-económico, factores como la saturación de los mercados, la evolución de la tecnología y los nuevos códigos de interacción con los productos han hecho evolucionar la relación entre usuario-cliente e incluso empresa-usuario. Ardèvol (2006) concretamente, describe tres motivos fundamentales para esta transición:

1. La aceleración de los cambios dentro de la sociedad como resultado de la conversión hacia la sociedad de la información, en la que las ideas se propagan mucho más rápido.
2. La transición económica en los países ricos hacia una economía de la experiencia, donde el consumo inmaterial crece mucho más rápido que el consumo material porque el mercado material se ha saturado a gran escala.
3. El desarrollo tecnológico, mediante el cual puede fabricarse prácticamente cualquier cosa, ha hecho que la importancia de la parte emocional aumente.

El reflejo de la transformación se visualiza en el modelo que describe Morgensen (2006). Esta pirámide, denominada como Lógicas de Sociedad y basada en la pirámide jerárquica de Maslow (1943) describe los tres paradigmas sociales que se pueden identificar en la actualidad en las sociedades occidentales. Por un lado, la pirámide que define Maslow identifica los diferentes niveles de necesidad del ser humano. Y por otro lado, la nueva interpretación de Morgensen ayuda a entender el cambio social que se identifica en la actualidad. Los tres paradigmas sociales son la sociedad industrial, la sociedad de los sueños y la sociedad del ser creativo (Figura 1).

Figura 1: Representación de pirámide de Maslow y Morgesen (Retegi, 2012)



En esta misma línea, Anderson (2007) con una interpretación similar a la anterior propone una jerarquía basada en las necesidades de Maslow (1943). Este planteamiento proviene del diseño de interacción, y define una nueva pirámide donde las experiencias y el significado prevalecen sobre el carácter funcional de las cosas, el cual, delimita la base de la pirámide. Así, el orden de prioridades, de mayor a menor importancia, está compuesto por el significado, el placer, lo conveniente, la utilidad, la usabilidad, la fiabilidad y por último la funcionalidad.

Las empresas han empezado a darse cuenta que hacen falta nuevas fórmulas y propuestas más enfocadas a los deseos de los usuarios, con el fin de crear vínculos emocionales más

fuertes con los usuarios. La experiencia de usuario cada vez está cogiendo más fuerza como fórmula para buscar producto que motiven al usuario. Muestra de ello son los ejemplos de: BMW (Eckoldt et al., 2012), Coca-Cola (Chong, 2012), Philips (Phillipswakeupthetown, 2010), Nespresso (Futurebrand, 2012), Kone (2011), Milka (BuzzmanTV, 2013), etc.

Así, la importancia que ha asumido el significado personal es reflejo de la evolución que se ha mencionado. Con el cambio de los tiempos y el nacimiento de un nuevo contexto socio-económico el significado y las experiencias han asumido mayor importancia. Por ello, el ser humano busca nuevos estímulos, y los nuevos productos /servicios tienden a ajustarse a modos de interpretar ese significado de forma subjetiva e individual (Diller, Shedroff y Rhea, 2008).

Modelos como el de Anderson (2007), catalizan la creación de nuevos enfoques dentro de la actividad del diseño, en los cuales la persona es el punto de partida del diseño y núcleo del desarrollo. Con la inclusión de la persona en el desarrollo de los diseños, las nuevas aproximaciones del diseño quieren fortalecer el sentido de la experiencia, las emociones y los sentimientos. Entre otros, los ejemplos más significativos de esta evolución son el Human Centered Design (IDEO, 2011), la metodología basada en la Co-creación (Sanders y Dandavate, 1999), el Design for All (Aragall y Montaña, 2012), el User driven Innovation del DBZ (DBZ, 2014). Estas vertientes que se están desarrollando dentro de la actividad del diseño parten desde la premisa de que las personas y sus necesidades son la razón de ser del diseño. Pero, ¿en qué medida el usuario busca realmente la satisfacción de esa necesidad? La clave del éxito de la innovación radica en la aceptación de la misma por el mercado, y es ahí, donde la motivación juega un papel fundamental.

2. Objetivos

El objetivo principal de la comunicación es desarrollar una guía estructurada (MOTIVA-PRO) que permita a las empresas aprender a concretar las oportunidades de innovación bajo la perspectiva de la motivación o razón de ser de las necesidades de las personas.

En primer lugar, este artículo describe la base teórica de la guía. Después, se presenta la guía con sus fases y sub-fases y finalmente, se describen las conclusiones generadas del proceso de creación de la guía, así como, los siguientes pasos que se van a dar.

3. Base Teórica Metodología

La actividad del diseño durante muchos años se ha desarrollado desde la perspectiva de la resolución de problemas. La base del mismo reside en identificar problemas en los usuarios para solucionarlos. En la existencia de un producto o servicio, siempre existirán dos perspectivas diferentes para el entendimiento de un mismo elemento, la del diseñador y la del usuario. Según Hassenzahl (2005), un usuario, en primer lugar, percibe los aspectos que componen el producto, creando una versión personal de las características (similar o no de la que propone el diseñador). Estas características percibidas por el usuario consisten en la suma de los atributos hedónicos y pragmáticos relacionados a la percepción emocional. La interpretación de las características puede ser expresada de tres modos: el juicio del producto (bueno, malo), la consecuencia emocional (placer, satisfacción, etc.), y la consecuencia en el comportamiento (comprar o no). Sin embargo, toda interpretación suele verse influenciada por la situación o contexto específico en el que se presentan el usuario y el producto.

Pero, ¿en qué medida busca el usuario realmente la satisfacción de esa necesidad? La clave del éxito de la innovación radica en la aceptación de la misma por el mercado, y es ahí, donde la motivación juega un papel fundamental. Por ello, el iniciar el proceso de

innovación desde las motivaciones (seguridad, autoestima, cercanía, etc.) en vez de desde la problemática ayuda a profundizar en las necesidades reales de los stakeholders (clientes, proveedores, etc.) – el por qué y el para qué-. Lo cual, permite construir productos y servicios (artefactos) más acordes con las expectativas de los mismos. Así, Hassenzahl (2010) (y otros autores a partir de su trabajo como Lenz et al. (2012) y Retegi (2016) entre otros) emplea la teoría de Sheldon et al. (2001) cara a la identificación de las motivaciones de la experiencia. Así, llevaron a cabo un estudio en el que preguntaron a una muestra considerable de personas sobre las experiencias más positivas que recordaban y, mediante un cuestionario, relacionaron cada una de estas experiencias con una lista de necesidades universales. Los resultados de este estudio concluyeron que la mayoría de experiencias positivas que vivimos y recordamos están relacionadas con diez necesidades - autoestima, autonomía, competencia, cercanía (*relatedness*), placer-estimulación, bienestar físico, lujo, autorealización, popularidad y seguridad- ,y por tanto, es relevante diseñar de cara a su cumplimiento.

Además, el análisis de los *stakeholders* es clave en el proceso de identificación de las necesidades de las personas y cualquiera de las metodologías anteriormente citadas (IDEO, DBZ-MU, etc.) pueden aportar valor a la hora de trabajar con los diferentes agentes que intervienen en el proyecto. Sin embargo, Wasson (2000) define el AEIOU - Acciones (Actions), Ambientes (*Environments*), Interacciones (*Interactions*), Objetos (*Objects*) y Usuarios (*Users*)- como una manera heurística de interpretar observaciones mediante etnografía en la práctica industria. Crea un escenario que le permite realizar la etapa de análisis del proceso de diseño con una visión integradora de aspectos evitando la desconexión entre requisitos. Así, siguiendo los parámetros AEIOU, se logra una visión global e integradora de los análisis.

Así, la guía MOTIVA-PRO se fundamenta en (Figura 2): Sheldon, et al. (2001), Hassenzahl (2010), Wasson (2000), Retegi (2016) y la metodología de diseño centrado en las personas del DBZ-MU y con sus herramientas y técnicas (DBZ, 2014). Así, Retegi (2016) identifica los 5 pilares sobre los que innovar desde las motivaciones:

- Persona: es el que lleva a cabo la acción. Esta persona es el receptor y objetivo de la motivación a diseñar. Por ello, es necesario conocer sus características y tener en cuenta la diversidad de capacidades.
- Motivación: describe la razón de ser que lleva a una persona a realizar una acción. Este elemento es el punto de partida para la creación de una experiencia.
- Contexto: el contexto sirve para concretar los demás elementos, definir el marco de acción y pensar de manera más concreta en la situación a trabajar.
- Acción: secuencia de eventos que ocurren entre la persona y su entorno que genera un recuerdo en la persona que la vive.
- Sistema (producto y/o servicio): es el medio que posibilita la consecuencia de la acción. Es el elemento en el que se materializa el resultado final de todo el proceso.

4. Metodología MOTIVA-PRO

La guía MOTIVA-PRO surge de reflexiones realizadas durante la tesis doctoral de Retegi (2016). Así, busca introducir las motivaciones de los *stakeholders* en el proceso de innovación del DBZ-MU (Figura 3).

Figura 2: Los 5 elementos de pivotantes de la innovación desde las motivaciones (adaptado de Retegi (2016))

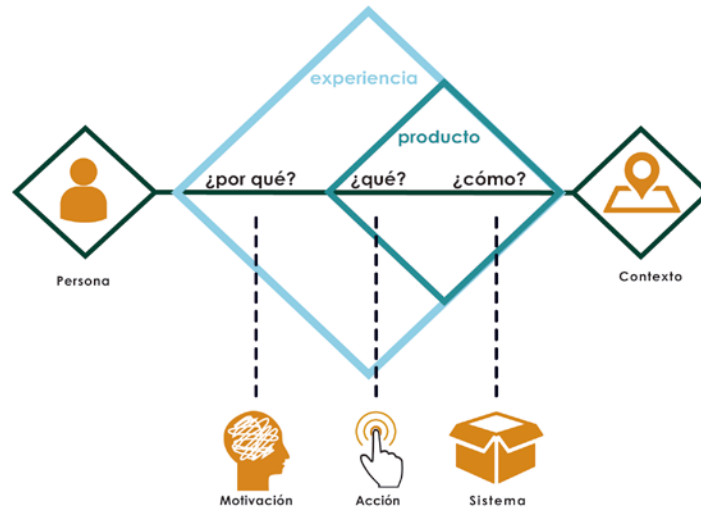
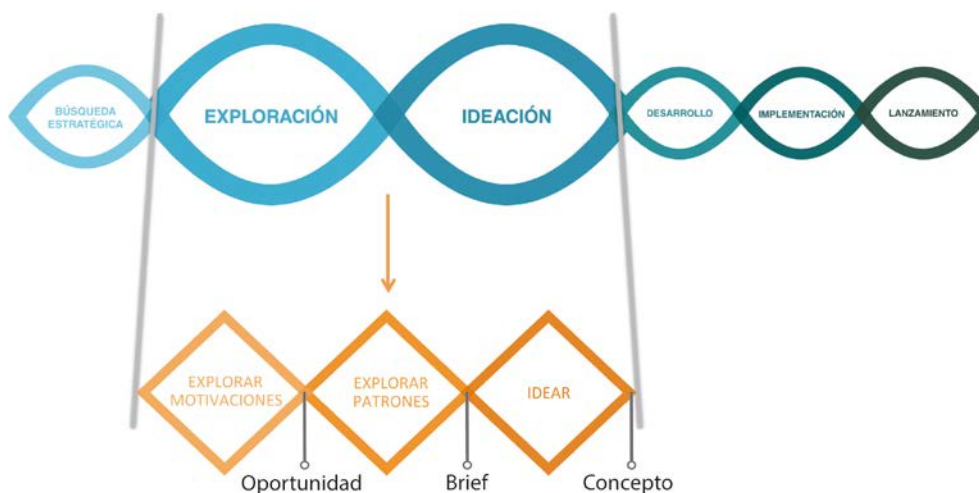


Figura 3: Metodología del DBZ-MU y la guía MOTIVA-PRO



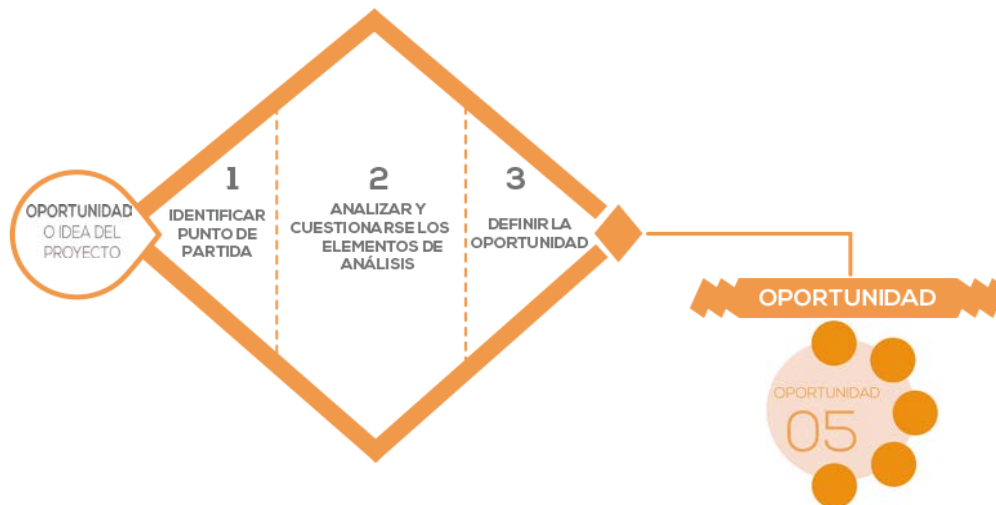
La guía MOTIVA-PRO consta de 3 fases: Explorar motivaciones, Explorar patrones e Idear. En la primera fase se buscan oportunidades a partir de las motivaciones de las personas. En la segunda se identifican patrones de comportamiento para las motivaciones y se trasladan a direcciones de proyecto que ayuden a concretar un *Brief* de diseño. Finalmente, la tercera fase, busca materializar el *Brief* en conceptos de productos/servicios motivantes para las personas.

A continuación se describe cada fase con sus sub-fases y las herramientas de apoyo que se plantean.

4.1 Explorar motivaciones

A partir de la oportunidad o idea de proyecto se generan oportunidades clasificadas bajo la perspectiva de: la persona, la acción, la motivación, el contexto y el sistema (producto y/o servicio). La fase consta de 3 subfases (Figura 3): (1) identificar el punto de partida, (2) analizar y cuestionarse los elementos del análisis y (3) definir la oportunidad.

Figura 3: Explorar motivaciones



1) Identificar punto de partida

Para ello, en primer lugar se recoge el objetivo del proyecto. Después, mediante la herramienta *Actor map* de Morelli & Tollestrup (2007) se identifican los agentes clave (stakeholders) de cara al proyecto, es decir, las personas. Finalmente, mediante la herramienta *Experience Canvas* de Retegi (2016) se identifica qué es lo que se conoce o se cree conocer del proyecto en base a 5 elementos- persona, acción, motivación, contexto y sistema (producto y/o servicio)-.

2) Analizar y cuestionarse los elementos de análisis

Esta sub-fase se divide a su vez en tres: (i) analizar los 5 elementos del análisis, (ii) investigación de usuario y (iii) recoger los *Insight* y oportunidades.

(i) Analizar los 5 elementos del análisis- persona, acción, motivación, contexto y sistema (producto y/o servicio)-, para lo que se puede emplear la herramienta *Mindmap* de Buzan (1996) de cara a visualizar la información. A partir de la información recogida en el *Experience Canvas*, para cada elemento se trata de cuestionarse lo que se sabe o no, e identificar lo que no se sabe y qué se debería de conocer de cara al proyecto:

- Persona: se trata de concretar los perfiles de usuarios potenciales mediante el uso de la herramienta *Persona* de Jenkinson (1994), estudios estadísticos de población y la diversidad de las personas (capacidades, géneros, cultura, edad, etc.). Además, se deben de concretar los estilos de vida de los perfiles de cara al problema planteado.
- Acción: mediante el *Customer Journey Map* de Curedale (2013) se identifica en la línea temporal las acciones clave del problema. Además, se deben de analizar las causas relacionadas con la acción clave y el problema.
- Motivación: se trata de identificar las motivaciones que hay detrás del problema. Para ello, el equipo utiliza las *Needs Cards* de Retegi (2016) basadas en Hassenzahl et al. (sin publicar) y la empatía. Finalmente, debe cuestionarse si verdaderamente conoce las motivaciones por las que el/los perfil/es comprarían el producto y/o servicio.
- Contexto: se concreta el contexto en el que se implementará el sistema. En ocasiones puede ser útil la herramienta Escenario de Retegi (2016).

- Sistema: se busca identificar los productos y/o servicios que posibilitan el cumplimiento de la acción clave. Para ello, se debe de realizar un análisis de los sistemas existentes. Se puede apoyar en las herramientas Análisis interno y Análisis externo del DBZ (2014).

(ii) La Investigación de usuario versa en realizar un *User Research* de cara a conocer todas las cuestiones relativas a los 5 elementos identificadas anteriormente (Figura 4). De cara a la elección del método de *User Research* se utiliza la categorización de Hanington (2003) -tradicional, adaptados e innovadores-, proponiendo el uso de Observaciones de Kuniavsky (2003), entrevistas de Portugal (2013), *Cultural Probe* de Gaver et al. (1999) entre otros. Para seleccionar los perfiles de persona tipo a investigar se recomienda emplear la herramienta Selección de Personas de Retegi (2016).

Figura 4: Investigación de usuario



(iii) Finalmente se recogen los *Insight* y oportunidades detectadas en la investigación de usuario mediante la Matriz de oportunidades de Retegi (2016).

Figura 5: Ejemplo de Matriz de oportunidades adaptado de Retegi (2016)

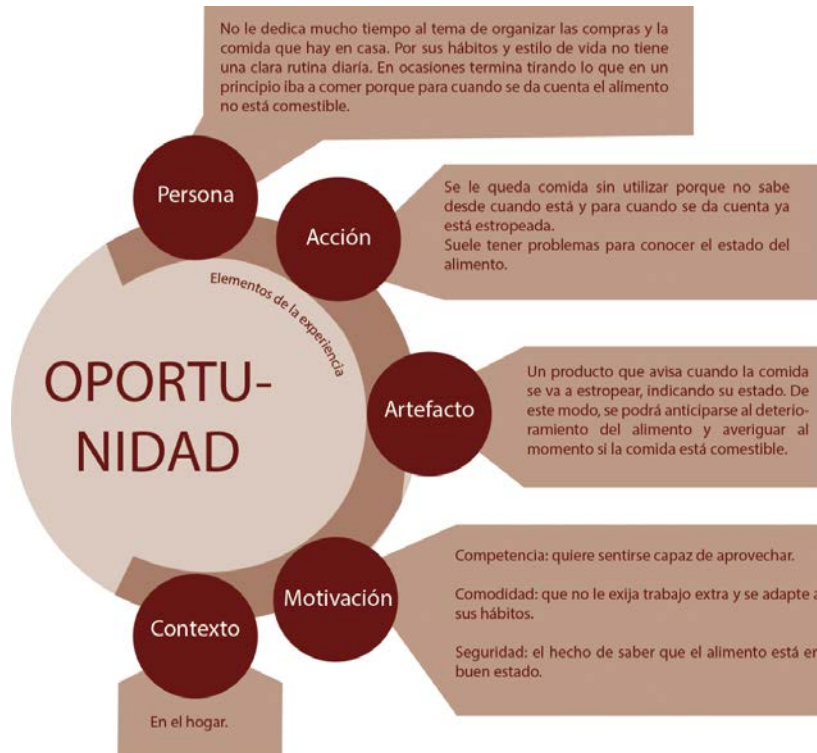
Proyecto para el aprovechamiento de la comida en el hogar

Perfil organizado Perfil concienciado Perfil preocupado en dinero Perfil desorganizado Perfil despreocupado Familia de independientes Perfil complementario 1: cocinitas demasiada comida Perfil complementario 2: ante la duda la comida a la basura	En el hogar	No saber la comida que hay en casa No organizar un plan de comidas que racionalice las compras No planificar las compras y por ello comprar más de lo necesario No calcular bien las raciones No conservar las sobras Mala conservación de los alimentos No saber cuándo se ha comprado la comida y al final no saber si está buena o no No distinguir entre la fecha de consumo preferente y la de caducidad No clasificar las comidas según fecha de compra	Autonomía Autoestima Autorrealización Cercanía Competencia Estimulación Popularidad Seguridad	Producto que indica estado de la comida Producto que ayuda a conservar mejor Producto para planificar fechas de compra Producto para planificar las comidas Producto para planificar las compras

3) Definir la oportunidad

Finalmente, en esta sub-fase, a partir de la Matriz de oportunidades (Figura 5) se crean oportunidades en base a los 5 elementos y se selecciona la oportunidad a desarrollar (Figura 6).

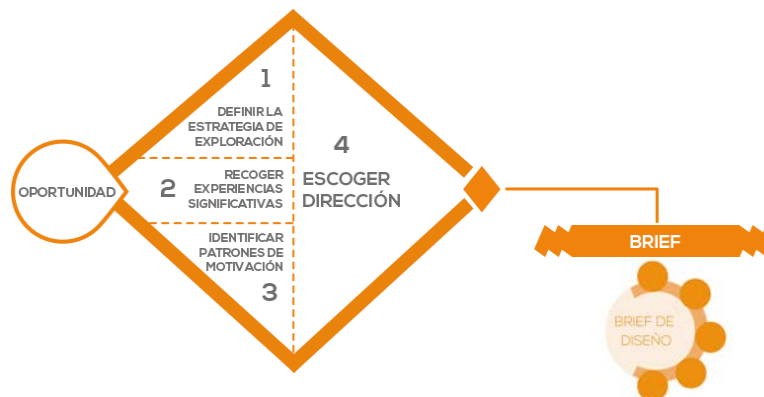
Figura 6: Definición de oportunidad (Aramburu, 2015)



4.2 Explorar patrones

Partiendo de las motivaciones de la oportunidad seleccionada, se identifican patrones de comportamiento a trasladar al Brief de diseño. La fase consta de 4 sub-fases (Figura 7): (1) definir la estrategia de exploración, (2) recoger experiencias significativas, (3) identificar patrones de motivación y (4) escoger la dirección y definir el *Brief* de diseño.

Figura 7: Explorar patrones



1) Definir la estrategia de exploración

Se trata de concretar las motivaciones que se van a explorar, para después, seleccionar personas y preparar el material necesario para poder recoger las experiencias de los participantes mediante Entrevistas según Portigal (2013). Por ejemplo, preguntas para las entrevistas:

- ¿Has vivido situaciones en las que has aprovechado la comida que tenías en casa? ¿Cómo fue?
- Piensa en situaciones de tu vida en las que te has sentido competente.
- Pregunta en negativo, situaciones en las que te has sentido: incompetente, inseguro e incómodo

2) Recoger la experiencias significativas

Se trata de realizar las entrevistas con los perfiles de persona objetivo de cara a recoger sus experiencias en relación a las motivaciones objeto de exploración. Se aconseja realizar grabaciones de las entrevistas de cara a la transcripción de las mismas y transcribirlas en la plantilla Experiencias significativas y patrones.

3) Identificar patrones de motivación

A partir de los datos aportados por las personas se trata de (Figura 8): (i) identificar experiencias que describen un mismo principio (patrón) de comportamiento, (ii) establecer la regla general verbalizando la secuencia principal del patrón y (iii) describir el patrón. Como soporte se emplea la plantilla Experiencias significativas y patrones.

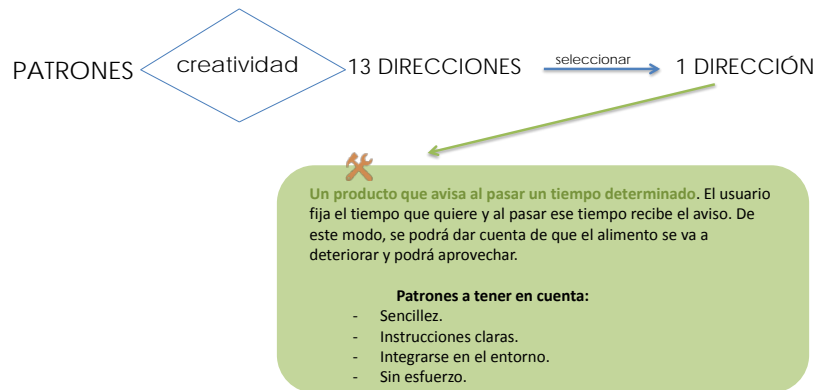
Figura 8: Ejemplo de identificación de patrones a partir de Aramburu (2015)



4) Escoger la dirección

En primer lugar, mediante un proceso creativo se crean direcciones de proyecto. Después, se selecciona una que se materializa en un *Brief* de diseño que contempla los 5 elementos y los patrones (Figura 9). Para escoger la dirección se pueden emplear diferentes métodos multicriterio (Justel et al., 2007).

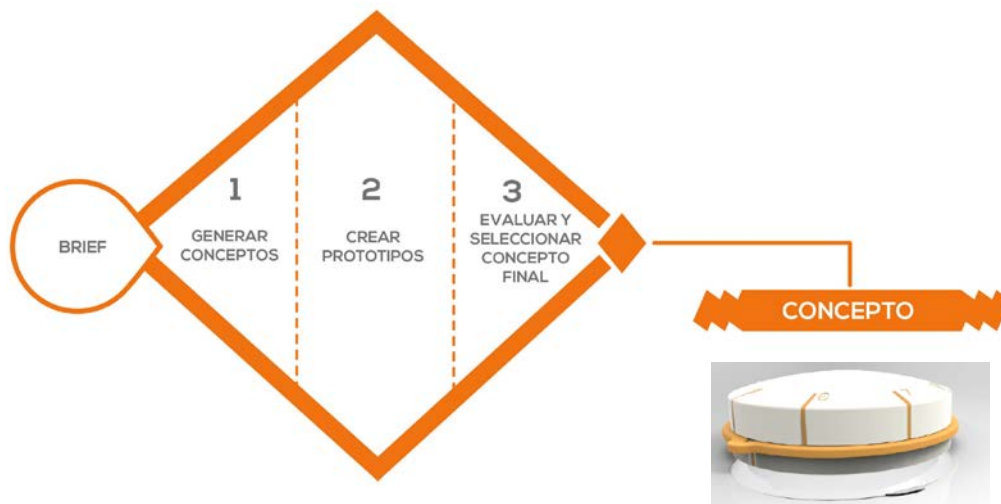
Figura 9: Ejemplo de escoger dirección a partir de Aramburu (2015)



4.3 Idear

Partiendo del *Brief* de diseño, se crean conceptos de productos y/o servicios que cumplan las motivaciones de las personas objetivo. La fase consta de 3 sub-fases (Figura 10): (1) generar conceptos, (2) crear prototipos y (3), evaluar y seleccionar el concepto final.

Figura 10: Fase Idear de MOTIVA-PRO



1) Generar conceptos

Se trata de generar conceptos que den respuesta al *Brief* de diseño y que incluyan los patrones de las motivaciones identificados en el paso anterior. Mediante el uso de la herramienta Concepto de experiencia de Retegi (2016) el equipo de diseño reflexiona el escenario de uso, para así, concretar: conceptos y el tipo de interacción, y finalmente, visualizar la experiencia mediante *Sketches* o *Storyboard* simplificados.

2) Crear Prototipos

En esta sub-fase se debe de pensar qué aspectos del concepto se quieren evaluar y cómo se va a realizar después la evaluación, ya que se proponen diferentes técnicas o herramientas: Bocetos, Storyboard, Vídeo, *Rapid prototyping*.

Figura 11: Concepto de experiencia (Retegi, 2016)



3) Evaluar y seleccionar concepto final

En esta sub-fase se realiza la evaluación de los conceptos y se selecciona el concepto a desarrollar en detalle. Se propone utilizar el Cuestionario de Sheldon et al. (2001) acompañado de otros métodos, técnicas o herramientas como por ejemplo: Métodos multicriterio de evaluación conceptual (Justel et al., 2006), Cuestionario Panas-X (Watson & Clark, 1999), *Eyeface-Kit* (Lasa, 2015), Entrevistas (Portigal, 2013).

Después de realizar la evaluación con el perfil de personas objetivo se selecciona el concepto que mejor cumple el *Brief* de diseño.

5. Conclusiones

Como se ha podido observar la guía MOTIVA-PRO es un enfoque de innovación en productos y/o servicios que utiliza como elemento tractor las motivaciones (seguridad, popularidad, etc.) que las personas tienen al realizar las actividades en su vida diaria. La metodología descrita en esta comunicación engloba herramientas de *Human Centered Design* (HCD), obliga a involucrar a los stakeholders y, a su vez, toma la psicología como base directora de los proyectos. Con ello, se logran productos y servicios que dan respuesta al por qué quiere realmente ese usuario el producto y el para qué.

La guía busca generar gran cantidad de oportunidades y conceptos que se pueden usar como portafolio de nuevos productos y servicios. La fase de explorar motivaciones al abordarse bajo los 5 elementos de la experiencia (persona, motivación, acción, contexto y sistema) que propone Retegi (2016) ayuda a conocer y comprender mejor a los usuarios objetivo, así centra la investigación de usuario a los aspectos concretos que se quieren resolver o conocer. Aspecto clave de cara a que tenga éxito en el mercado.

La guía se ha experimentado a nivel académico en cuatro casos - aprovechamiento de la comida en el hogar (Lasa et al., 2015), movilidad urbana en bicicleta, monitorización de

personas mayores, nuevas ideas de movilidad urbana-, pero ninguno de los sistemas desarrollados está todavía en el mercado, aunque el producto diseñado para el aprovechamiento de la comida en el hogar se ha protegido mediante un modelo de utilidad. Los resultados han sido positivos y los alumnos han valorado muy positivamente el nuevo planteamiento, les gusta que la guía realice en cada fase un análisis de divergencia y convergencia y sobre todo que en la fase de exploración de motivaciones tengan que replantearse cómo abordan cada uno de los 5 elementos.

Actualmente se está realizando una transferencia de conocimiento a la industria de Gipuzkoa. Se ha comenzado la experimentación de la guía con empresas de diferentes sectores: máquina herramienta, elevación, etc. Tras la experimentación se verá si es necesario modificar la guía de cara a su implementación en la industria, ya que como mencionan autores como Simonchik et al. (2015) e Iriarte (2016) de cara su aplicación en entornos Business to Business (B2B) las herramientas de HCD innovadoras requieren de adaptación de cara a su implantación en empresas B2B.

2.6 Referencias

- Aragall, F. & Montaña, J. (2012). Universal Design. The H.U.M.B.L.E.S. method for User-centred Business. Editorial Gower. ISBN 13: 9780566088650
- Aramburu, E. (2015). Diseños de nuevos productos para aprovechar más la comida en el hogar. Proyecto fin de grado en diseño industrial y desarrollo de producto de Mondragon Unibertsitatea. Arrasate-Mondragon. España.
- Beckman, S.L. & Barry, M. (2007). Innovation as a Learning Process. Embedding Design Thinking.
- Buzan, T. (1996). The Mind Map book. Plume, New York, USA.
- BuzzmanTv. 27 de agosto 2013. MILKA - LAST SQUARE – EN [Archivo de video]. Consultado el día 10 de noviembre de 2013 de la World Wide Web: <http://youtu.be/H6NWTJyWHqc>
- Chong, A. (2012). Korea - Coca Cola Dance Vending Machine (Feat 2PM) [Archivo de video]. Consultado el día 3 de octubre de 2013 de la World Wide Web: <http://youtu.be/YDg6kG1pUGs>
- Curedale, R. (2013). Service Design: 250 essential methods. California: Design Community College.
- DBZ. (2014). Metodología para la Innovación centrada en el usuario. Programa para la promoción de Gipuzkoa como un territorio que aprende 2013. Diputación de Gipuzkoa. Disponible en <http://dbz.mondragon.edu/es/imagenes/metodologia-dbz>
- Diller, S., Shedroff, N., & Rhea, D. (2008). Making meaning: How successful businesses deliver meaningful customer experiences. New Riders.
- Eckoldt, K., Knobel, M., Hassenzahl, M., & Schumann, J. (2012). An Experiential Perspective on Advanced Driver Assistance Systems. *it - Information Technology*, 54(4), 165–171. doi:10.1524/itit.2012.0678
- Futurebrand (2012). The future of coffee experiences [Archivo pdf]. Consultado el día 17 de diciembre de 2012 de la World Wide Web: <http://www.futurebrand.com/images/uploads/clients/casestudies/Nespresso-Case-Study.pdf>
- Gaver, W.W., Dunne, A., y Pacenti, E. (1999). Cultural Probes. *Interactions*. 7(1), 21-29.
- Hanington, B. (2003). Methods in the Making: A perspective on the State of Human Research in Design. *Design Issues*, 19(4), 9-18.
- Hassenzahl, M. (2005). The thing and I: understanding the relationship between user and product. In *Funology* (p. 31-42). Kluwer Academic Publishers.
- Hassenzahl, M. (2010). Experience Design: Technology for all right reasons. Morgan & Claypool Publishers.
- IDEO (2011). Human-Centered Design Toolkit. ISBN: 9780984645701.

- Iriarte, I. (2016). La contribución del diseño de servicios a la servitización de la industria manufacturera. Tesis Doctoral de Mondragon Unibertsitatea. Arrasate-Mondragón, España.
- Jenkinson, A. (1994). Beyond Segmentation. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*. V3, Nº1, pp 60-72. *Henry Stewart Publications, London*.
- Justel Lozano, D., Pérez Bartolome, E., Vidal Nadal, R., Gallo Fernández, A., Val Jauregui, E. (2007). Estudio de los métodos de selección de conceptos. XI Congreso Internacional de Ingeniería de Proyectos. Lugo, España.
- Justel, D., Arriaga, E., Vidal, R., Franco, V. & Val, E. (2007). Evaluation method for selecting innovative product concepts with greater potential marketing success. 16th International Conference on Engineering Design, ICED. Paris, August 28-31
- Kone (2011). People flow [Archivo en línea]. Consultado el día 1 de julio de 2012 de la World Wide Web: <http://www.kone.com/shared/people-flow-magazine/2011-1/>
- Kuniavsky, M. (2003). *Observing the User Experience: A Practitioner's Guide to User Research*. San Francisco, CA: Morgan Kaufmann.
- Lasa, G (2015b). Eyeface: nueva herramienta de evaluación de ideas conceptuales para productos y servicios basados en la experiencia de usuario. Tesis Doctoral de Mondragon Unibertsitatea. Arrasate-Mondragón, España.
- Lasa, G., Justel, D., Retegi, a. & Aranburu, E. (2015a). Design of a new product to make the most of food at home: an Experience Design approach. Título original: Etxean jakiak hobeto aprobetxatzeko produktu berri baten diseinua: Esperientzien diseinua ardatz hartuta. 1st Ikergazte Conference, Durango, España. ISBN: 978-84-8438-540-0. Obtenido de: <http://ueu.org/download/liburua/IKERGAZTE.2015.pdf>.
- Lenz, E., Diefenbach, S., Hassenzahl, M. & Lienhard, S. (2012). Mo. shared music, shared moment. Proceedings of the 7th Nordic Conference on Human-Computer Interaction: Making Sense Through Design (NordiCHI '12). ACM, New York, NY, USA, 736-741.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Morelli, N., & Tollestrup, C. (2007). New representation techniques for designing in a systemic perspective. *Design Inquiries*. May 27– 30. Stockholm, Sweden.
- Morgensen, K. (2006) *Creative Man*. Copenhagen: CIFS.
- Phillipswakeupthetown (2010). Philips Wake Up The Town -- Arctic Experiment [Archivo de video]. Consultado el día 5 de abril de 2012 de la World Wide Web: <http://youtu.be/wotUrbYs0QI>.
- Portigal, S. (2013). *Interviewing users: How to uncover Compelling insights*. Rosenfeld Media. New York. ISBN:1-933820-11-X.
- Retegi, A. (2016). Inclusive experience design: una metodología de diseño de experiencias basada en las capacidades de las personas. Tesis Doctoral de Mondragon Unibertsitatea. Arrasate-Mondragón, España.
- Sanders, E. B.-N. & Dandavate, U. (1999) Design for experiencing: New tools. En (Eds.)
- Sheldon, K. M., Elliot, A. J., Kim, Y. & Kasser, T. (2001). What is satisfying about satisfying events? Testing 10 candidate psychological needs. *Journal of personality and social psychology*. Vol. 80-2, p. 325.
- Wasson, C. (2000). Ethnography in the Field of Design. *Human Organization*, 59(4), 377-388.
- Watson, D., & Clark, L. A. (1999). The PANAS-X: Manual for the positive and negative affect schedule-expanded form. The University of Iowa. Obtenido de: http://ir.uiowa.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1011&context=psychology_pubs.
- Simonchik, A., Iriarte, I., Hoveskog, M., Halila, F., y Justel, D. (2015). Service design tools for business model innovation in B2B. En British Academy of Management Conference 2015, BAM2015. Portsmouth, UK.