



Marzo 2026

Por: Dr. Carlos O. Figueroa Pérez & Dr. Luis E. Soto Montes.

Departamento de Administración de Empresas

Universidad de Puerto Rico en Humacao

Microartículo de Reflexión Práctica, Técnico Profesional

Océano Púrpura (Purple Ocean Strategy): Una Estrategia Híbrida para la Sostenibilidad Competitiva de las PyMEs en Puerto Rico.

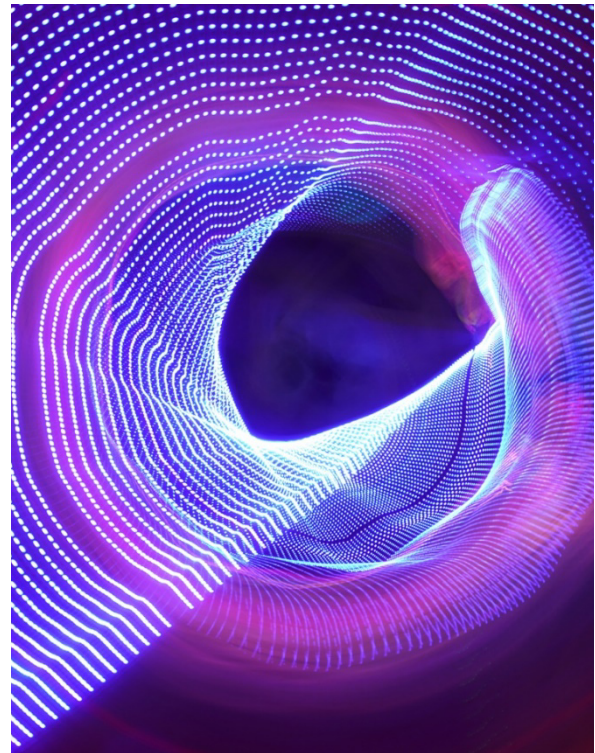
Carlos O. Figueroa Pérez¹
Universidad de Puerto Rico en Humacao
carlos.figueroa7@upr.edu
ORCID iD: [0009-0004-3971-6396](https://orcid.org/0009-0004-3971-6396)

Luis E. Soto Montes²
Universidad de Puerto Rico en Humacao
ernesto.soto@upr.edu
ORCID iD: [0009-0003-8392-2114](https://orcid.org/0009-0003-8392-2114)

Recibido: 17 de marzo de 2026, por CPA. Aida Kalil, miembro de la Junta Editora. Sa. Carmen E. Ramos, miembro de la Junta Editora, Dr. José A. Baldañez, director de la revista, editor y decano de administración.

Aceptado: 19 de marzo de 2026

Publicado: 23 de marzo de 2026



Resumen

En contextos caracterizados por la saturación de los mercados, la intensificación de la competencia y las limitaciones para sostener innovaciones disruptivas, las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) enfrentan crecientes dificultades para mantener ventajas competitivas duraderas. Este artículo analiza el concepto de Océano Púrpura (Purple Ocean Strategy) como un enfoque estratégico híbrido que integra la competencia en mercados existentes con procesos continuos de innovación y diferenciación. Mediante una revisión documental de literatura académica y la contextualización del caso de Puerto Rico, se examina la pertinencia de esta estrategia para las PyMEs que operan en entornos de alta saturación.

¹ DBA, MBA, BBA CM, CE. Universidad de Puerto Rico en Humacao, Catedrático Asociado, Codirector Incubadora y Aceleradora de Pequeñas Empresas. Humacao, Puerto Rico, PR 00791.

² DBA, MBA, BBA. Universidad de Puerto Rico en Humacao, Catedrático, Faculty Senior Ruta 842, Incubadora y Aceleradora de Pequeñas Empresas. Humacao, Puerto Rico, PR 00791.



El análisis sugiere que la sostenibilidad competitiva no depende exclusivamente de crear nuevos mercados, sino de reconfigurar continuamente la propuesta de valor en mercados ya existentes mediante diferenciación multidimensional, experiencia del cliente, colaboración ecosistémica e innovación continua. Como aporte, el trabajo propone el Modelo Estratégico Púrpura para Puerto Rico (MEP-PR), concebido como una guía conceptual para estudiar y fortalecer la competitividad de las PyMEs en el contexto puertorriqueño.

Palabras clave: Océano Púrpura, estrategia competitiva, PyMEs, diferenciación multidimensional, innovación continua, Puerto Rico.

Introducción

Durante las últimas dos décadas, la literatura sobre estrategia empresarial ha transitado desde enfoques centrados en la competencia directa hacia perspectivas que privilegian la innovación como mecanismo para crear valor y abrir nuevos espacios de mercado. En ese marco, la estrategia del Océano Azul, propuesta por Kim y Mauborgne (2005), representó un cambio importante al plantear que las organizaciones podían escapar de la competencia intensa mediante la creación de mercados nuevos o poco disputados. Sin embargo, la experiencia acumulada y la literatura posterior han mostrado que tales espacios no permanecen libres de competencia de manera indefinida, ya que las innovaciones exitosas tienden a ser imitadas, absorbidas o adaptadas por otros actores del mercado.

En este contexto, ha surgido un interés creciente por enfoques estratégicos híbridos que reconocen que la innovación y la competencia no operan como realidades separadas, sino como dinámicas simultáneas.

El concepto de Océano Púrpura responde a esta necesidad al proponer una lógica estratégica en la que las empresas compiten en mercados existentes mientras desarrollan procesos continuos de diferenciación e innovación. Desde esta perspectiva, la sostenibilidad competitiva no se fundamenta únicamente en identificar vacíos, sino también en la capacidad de redefinir el valor en mercados saturados.

Esta discusión resulta especialmente pertinente en el caso de Puerto Rico, donde muchas PyMEs operan en sectores densamente poblados, con recursos limitados, fuerte presión competitiva y escaso margen para sostener innovaciones disruptivas de gran escala. En tales condiciones, la creación constante de “océanos azules” puede resultar poco realista, mientras que la adaptación estratégica en mercados existentes adquiere mayor relevancia práctica. Por ello, el estudio del Océano Púrpura ofrece una vía útil para comprender cómo las PyMEs pueden fortalecer su competitividad mediante la diferenciación multidimensional, la innovación continua, la experiencia del cliente y la colaboración estratégica.

El propósito de este artículo es analizar el concepto de Océano Púrpura a partir de la literatura especializada y examinar su aplicabilidad al contexto de las PyMEs en Puerto Rico. Como contribución, se propone un modelo conceptual denominado Modelo Estratégico Púrpura para Puerto Rico (MEP-PR), orientado a articular los principales componentes estratégicos que podrían favorecer una ventaja competitiva sostenible en contextos de alta saturación de mercado.

Marco teórico

La literatura estratégica clásica ha distinguido entre contextos de competencia intensa y de innovación orientada a la creación de nuevos espacios de mercado. En esa lógica, el denominado Océano Rojo representa mercados saturados donde las empresas compiten principalmente por



precio, calidad y participación, mientras que el Océano Azul enfatiza la innovación de valor y la apertura de espacios poco disputados (Kim & Mauborgne, 2005).

Aunque esta distinción ha sido útil para comprender diferentes lógicas competitivas, la literatura posterior ha señalado que la separación entre ambos tipos de mercado es menos estable de lo que originalmente se planteó, ya que las innovaciones exitosas suelen ser imitadas con rapidez y tienden a incorporarse a dinámicas competitivas convencionales.

En respuesta a esta limitación, Nithisathian y Walsh (2013) propusieron el concepto de Océano Púrpura como un enfoque híbrido en el que la competencia y la innovación coexisten. Desde esta perspectiva, las organizaciones no abandonan necesariamente los mercados existentes para encontrar espacios completamente nuevos, sino que procuran sostener su posición competitiva mediante procesos continuos de innovación, diferenciación y adaptación estratégica. Este planteamiento reconoce que los mercados contemporáneos son dinámicos, permeables y propensos a la imitación, por lo que la sostenibilidad empresarial depende menos de la novedad inicial y más de la capacidad de renovación constante.

Diversos aportes teóricos complementan esta visión. Desde la Resource-Based View, Barney (1991) plantea que la ventaja competitiva sostenible descansa en recursos y capacidades valiosos, raros e imperfectamente imitables. En la lógica del Océano Púrpura, esto se traduce en la necesidad de construir una diferenciación multidimensional, es decir, no solo funcional, sino también simbólica, emocional y relacional. A ello se suma la *Experience Economy* de Pine y Gilmore (1999), que resalta el valor de diseñar experiencias memorables como mecanismo de diferenciación. De igual forma, el enfoque de Shared Value de Porter y Kramer (2011) sugiere que la competitividad puede fortalecerse mediante vínculos más amplios

con el entorno social y productivo, mientras que la literatura sobre *branding* relacional subraya la importancia de la identidad de marca y la fidelización como activos estratégicos.

En conjunto, estas corrientes permiten sostener que la competitividad de las PyMEs en mercados saturados no depende únicamente de innovaciones disruptivas, sino también de la articulación entre la diferenciación continua, la experiencia del cliente, las relaciones de valor y la colaboración ecosistémica. Sobre esa base, el presente artículo propone el Modelo Estratégico Púrpura para Puerto Rico (MEP-PR), como una formulación conceptual orientada a explicar cómo estas dimensiones pueden integrarse para fortalecer la sostenibilidad competitiva de las PyMEs en contextos de alta densidad empresarial.

Aportes teóricos relevantes para el concepto de Océano Púrpura

La literatura sobre Océano Púrpura todavía es emergente, pero ya permite identificar algunos aportes relevantes para su comprensión. Nithisathian y Walsh (2013) plantean la integración simultánea entre competencia e innovación, con énfasis en la adaptación estratégica y las alianzas. Gandellini y Venanzi (2011) vinculan este enfoque con la recuperación de las PyMEs en contextos de crisis. Por su parte, Scarlat y Panduru (2021) presentan el Océano Púrpura como una posición intermedia entre mercados maduros y espacios innovadores. En conjunto, estos trabajos sugieren que la sostenibilidad competitiva depende menos de escapar permanentemente de la competencia y más de mantener procesos continuos de diferenciación, ajuste e innovación.

La diferenciación como eje central del Océano Púrpura

Desde la perspectiva de la teoría basada en recursos, la ventaja competitiva sostenible



depende de la capacidad de las empresas para desarrollar y articular recursos valiosos, raros y difíciles de imitar (Barney, 1991). En el contexto del Océano Púrpura, esta lógica se expresa en la necesidad de una diferenciación multidimensional que combine atributos funcionales, simbólicos, relacionales y experienciales. En mercados saturados, la supervivencia empresarial depende menos de competir exclusivamente por el precio y más de sostener propuestas de valor diferenciadas, adaptables y difíciles de replicar.

La literatura estratégica contemporánea coincide en que, en mercados saturados, la supervivencia empresarial depende menos de competir exclusivamente por el precio y más de sostener propuestas de valor diferenciadas y adaptables.

En esa línea, la diferenciación deja de entenderse como una característica aislada del producto y pasa a concebirse como una construcción sistémica que integra recursos, capacidades, marca, experiencia del cliente e innovación continua.

El enfoque del Océano Púrpura requiere, por tanto, una estructura de diferenciación que trascienda el producto o servicio. La evidencia revisada sugiere que las empresas compiten simultáneamente en múltiples dimensiones: propuesta de valor, experiencia, branding, relación con el cliente, integración físico-digital, modelo de negocio y colaboración estratégica (Pine & Gilmore, 1999; Keller, 2013; Payne et al., 2008; Teece, 2010; Verhoef et al., 2009).

Esto implica que la ventaja competitiva no depende de un solo factor, sino de la integración sistémica de múltiples diferenciaciones.

Tabla 1. Dimensiones de diferenciación estratégica

Dimensión	Descripción	Sustento teórico
Valor	Redefinición de la propuesta	Kim & Mauborgne (2005)
Experiencial	Generación de emociones	Pine & Gilmore (1999)
Branding	Identidad simbólica	Keller (2013)
Relacional	Cercanía con el cliente	Payne et al. (2008)

Digital (Phygital)	Integración físico-digital	Verhoef et al. (2015)
Modelo de negocio	Innovación en entrega de valor	Teece (2010)
Sostenibilidad	Responsabilidad ambiental/social	Porter & Kramer (2011)
Emocional	Incrementa valor percibido	Keller (2013)
Innovación continua	Evita commoditización	Scarlat (2021)
Alianzas	Genera ventajas compartidas	Nithisathian & Walsh (2013)
Iteración constante	Mejora productos existentes	Olomo (s.f.)

Metodología

El presente trabajo se desarrolla como un artículo de naturaleza conceptual y aplicada, sustentado en una revisión documental analítica de literatura académica y fuentes secundarias relevantes para el contexto puertorriqueño. El propósito metodológico no fue realizar una validación empírica del modelo propuesto, sino examinar críticamente la evolución del concepto de Océano Púrpura, contrastarlo con otros enfoques estratégicos y valorar su pertinencia para las PyMEs en Puerto Rico.

El análisis se organizó en tres momentos. En primer lugar, se revisó la literatura académica vinculada a las estrategias de Océano Rojo, Océano Azul y Océano Púrpura, así como trabajos relacionados con la diferenciación, la innovación continua, la experiencia del cliente, el valor compartido y la ventaja competitiva sostenible. En segundo lugar, se realizó un análisis comparativo de los principales postulados teóricos con el fin de identificar convergencias, tensiones y aportes para un enfoque híbrido de sostenibilidad competitiva. En tercer lugar, se incorporó evidencia secundaria sobre la estructura de las PyMEs en Puerto Rico, en particular datos del Departamento de Desarrollo Económico y Comercio (DDEC), para contextualizar la aplicabilidad del modelo en un entorno de alta saturación sectorial.

Desde esta lógica, el artículo combina interpretación teórica y contextualización aplicada. El resultado de este proceso es la formulación del Modelo Estratégico Púrpura para Puerto Rico (MEP-PR), presentado



como una propuesta conceptual susceptible de validación empírica en investigaciones posteriores.

Criterios de análisis

El análisis se orientó a tres criterios: la pertinencia teórica del concepto de Océano Púrpura, la capacidad explicativa en contextos de saturación competitiva y la aplicabilidad al caso de las PyMEs en Puerto Rico. La articulación entre la literatura especializada y la evidencia contextual permitió identificar dimensiones estratégicas recurrentes que sirvieron de base para la construcción del modelo propuesto.

Discusión y aplicabilidad al contexto puertorriqueño

Estructura de las PyMEs en Puerto Rico

Según el Informe Anual de PyMEs del DDEC (2025), Puerto Rico cuenta con aproximadamente 45.962 PyMEs, lo que representa el 88,8 % del compendio empresarial.

Tabla 2. Distribución de las PyMEs por sector en Puerto Rico.

Sector	Número de PyMEs	%
Comercio, alimentos y bebidas	13,369	29.1%
Salud y servicios sociales	7,586	16.5%
Servicios profesionales	5,600	12.2%
Construcción	3,500	7-8%
Servicios administrativos	3,000	6-7%
Transportación	2,500	5-6%
Manufactura	2,000	4-5%
Turismo y alojamiento	1,800	3-4%
Otros	6,600	14-15%

Saturación del mercado y pertinencia del Océano Púrpura

Los datos evidencian una alta concentración de PyMEs en los sectores de comercio y servicios, lo que genera condiciones de hipercompetencia. En este escenario, la competencia basada

exclusivamente en precio tiende a erosionar márgenes, mientras que las innovaciones aisladas suelen ser rápidamente imitadas. Por ello, la diferenciación sostenida emerge como un mecanismo central de competitividad.

A la luz de la literatura revisada, resulta más apropiado sostener que no existen mercados completamente “puros”, es decir, enteramente rojos o enteramente azules. En la práctica, las empresas operan en espacios híbridos donde la competencia y la innovación coexisten. Esta lectura reafirma la pertinencia del enfoque de Océano Púrpura para el caso puertorriqueño.

Desde esta perspectiva, la innovación aislada no es suficiente si no se articula con capacidades organizacionales, relaciones de valor y mecanismos de adaptación continua.

De igual forma, las alianzas estratégicas y las redes de colaboración pueden ampliar la capacidad competitiva de las PyMEs al permitir el acceso al conocimiento, a la visibilidad y a recursos complementarios. Las alianzas estratégicas son clave. El Océano Púrpura enfatiza la colaboración sobre competencia pura y redes de valor compartido. (Nithisathian & Walsh, 2013).

Implicaciones para dueños de negocio y emprendedores en etapa de aceleración

Para los dueños de negocio y emprendedores en etapa de aceleración, este marco implica un cambio de mentalidad: competir en mercados existentes no supone resignarse a la saturación, sino aprender a redefinir el valor ofrecido. La ventaja competitiva puede fortalecerse mediante experiencias diferenciadas, la integración estratégica de tecnología y el contacto humano, y la construcción de marcas con significado emocional.

En términos prácticos, ello sugiere evitar una competencia centrada únicamente en precio, iterar continuamente las mejoras del negocio, cultivar comunidades de clientes y aliados, y desarrollar una identidad de marca



consistente. En otras palabras, el problema no es la existencia de mercados saturados, sino la incapacidad de diferenciarse de manera relevante y sostenida.

Propuesta del Modelo Estratégico Púrpura para Puerto Rico (MEP-PR)

A partir de la revisión teórica y de la contextualización del caso puertorriqueño, se propone el Modelo Estratégico Púrpura para Puerto Rico (MEP-PR) como una formulación conceptual orientada a explicar cómo las PyMEs pueden construir una ventaja competitiva sostenible en mercados altamente saturados. El modelo parte de la premisa de que la sostenibilidad empresarial no depende de un único factor, sino de la integración dinámica de varias dimensiones estratégicas que, en conjunto, fortalecen la creación y renovación de valor.

El MEP-PR se estructura en torno a cinco dimensiones interdependientes. La primera es la diferenciación multidimensional, entendida como la capacidad de distinguir la oferta no solo por atributos funcionales, sino también por componentes simbólicos, emocionales y experienciales. La segunda es la innovación continua, concebida como un proceso sostenido de ajustes, mejoras e iteraciones que permite responder a los cambios del entorno competitivo. La tercera dimensión es la experiencia del cliente, que incorpora la calidad de las interacciones y el diseño de vínculos memorables como mecanismos de fidelización y de generación de valor percibido. La cuarta corresponde al ecosistema colaborativo, que reconoce la importancia de alianzas, redes y articulaciones con otros actores para ampliar capacidades. Finalmente, la quinta dimensión es la identidad de marca y el capital relacional, que agrupa los activos simbólicos y relacionales que favorecen la confianza, la recordación y la lealtad.

En términos conceptuales, el modelo puede sintetizarse de la siguiente manera:

$$VC = f (DM, IC, EC, ECO, IMCR)$$

donde la ventaja competitiva (VC) se entiende como una función de la interacción entre diferenciación multidimensional (DM), innovación continua (IC), experiencia del cliente (EC), ecosistema colaborativo (ECO) e identidad de marca y capital relacional (IMCR). Esta formulación no pretende expresar una relación matemática cerrada, sino resumir la lógica integradora del modelo.

Desde esta perspectiva, el MEP-PR debe considerarse una propuesta conceptual preliminar, útil como guía de análisis y como base para investigaciones futuras orientadas a su validación empírica en el contexto de las PyMEs puertorriqueñas.

Tabla 3. Corrientes teóricas que sustentan el MEP-PR

Base teórica	Autor(es)	Aporte al modelo
Resource-Based View	Barney (1991)	Ventaja basada en recursos
Blue Ocean Strategy	Kim & Mauborgne (2005)	Innovación de valor
Experience Economy	Pine & Gilmore (1999)	Experiencia como diferenciador
Shared Value	Porter & Kramer (2011)	Valor económico + social
Purple Ocean Strategy	Nithisathian & Walsh (2013)	Integración competencia + innovación

Tabla 4. Dimensiones estratégicas del MEP-PR

Dimensión	Contenido estratégico de la dimensión
Diferenciación Multidimensional (DM)	Capacidad de la empresa para diferenciarse en múltiples niveles: <ul style="list-style-type: none"> • Funcional (producto/servicio) • Emocional (experiencia) • Simbólico (marca) Rol en el modelo: Variable base de ventaja competitiva
Innovación Continua (IC)	Proceso sistemático de mejora incremental: <ul style="list-style-type: none"> • Iteración constante • Adaptación al cliente • Microinnovaciones Rol: Motor dinámico del modelo.
Experiencia del Cliente (EC)	Diseño de interacciones memorables: <ul style="list-style-type: none"> • Customer journey • Ambientes físicos y digitales • Engagement emocional Rol: Variable mediadora.
Ecosistema Colaborativo (ECO)	Red de alianzas estratégicas: <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores locales • Otras PyMEs • Comunidad Rol: Variable moderadora.



Identidad de Marca y Capital Relacional (IMCR)	Construcción de relaciones duraderas: <ul style="list-style-type: none">• Branding emocional• Comunidad• Fidelización Rol: Variable amplificadora.
--	--

Proyección para validación empírica futura

Con miras a investigaciones futuras, cada dimensión del MEP-PR podría traducirse en variables observables e ítems de encuesta medidos en una escala Likert. Esta operacionalización permitiría evaluar empíricamente la intensidad relativa de cada dimensión y su relación con el desempeño competitivo de las PyMEs.

- La diferenciación multidimensional podría medirse a partir de la percepción de singularidad de la oferta, la claridad de la propuesta de valor y el grado en que el negocio se distingue frente a la competencia.
- La innovación continua podría evaluarse mediante la frecuencia percibida de mejoras e innovaciones implementadas en el negocio, así como por la capacidad de adaptación a cambios del entorno.
- La experiencia del cliente podría examinarse a través de la calidad funcional y emocional de la interacción con el cliente, el nivel de satisfacción y la recordación de la experiencia.
- El ecosistema colaborativo podría estimarse a partir del nivel de articulación con proveedores, aliados, redes empresariales e instituciones de apoyo.
- La identidad de marca y el capital relacional podrían analizarse mediante indicadores de reconocimiento, confianza, fidelidad y fortaleza del vínculo con los clientes.
- Finalmente, la ventaja competitiva podría aproximarse mediante percepciones comparativas sobre el posicionamiento, la preferencia del cliente, la retención y el desempeño relativo frente a los competidores.

Guía de interpretación conceptual

En términos interpretativos, el modelo plantea que la diferenciación por sí sola no basta si no se sostiene con innovación continua; que la experiencia del cliente convierte el valor ofrecido en valor percibido; que el ecosistema colaborativo amplifica capacidades; y que la identidad de marca consolida la confianza y la lealtad.

Desde esta perspectiva, el Océano Púrpura puede entenderse como una reconceptualización de la competencia empresarial: ya no solo como lucha por participación de mercado, sino como un proceso de creación, renovación y sostenimiento de valor en contextos dinámicos.

Conclusiones

El análisis realizado permite sostener que el concepto de Océano Púrpura constituye un marco útil para comprender la competitividad empresarial en contextos donde la innovación y la competencia no operan como lógicas excluyentes, sino como dinámicas simultáneas. Frente a la limitada sostenibilidad de las ventajas derivadas de innovaciones aisladas, este enfoque resalta la importancia de la diferenciación continua, la adaptación estratégica y la capacidad de reconfigurar el valor en mercados ya existentes.

En el caso de Puerto Rico, esta perspectiva resulta especialmente pertinente para las PyMEs, dado que muchas operan en sectores altamente saturados, con recursos limitados y escaso margen para sostener innovaciones disruptivas de gran escala. En ese escenario, la competitividad parece depender menos de la creación de mercados enteramente nuevos y más de la capacidad de combinar innovación incremental, experiencia del cliente, identidad de marca, capital relacional y colaboración estratégica.

Como contribución principal, este trabajo propone el Modelo Estratégico Púrpura para



Puerto Rico (MEP-PR) como una guía conceptual para el estudio y fortalecimiento de la sostenibilidad competitiva de las PyMEs. No obstante, dado el carácter conceptual del artículo, el modelo debe entenderse como una formulación teórica preliminar que requiere validación empírica futura mediante instrumentos, indicadores y análisis aplicados al contexto empresarial puertorriqueño. En esa dirección, investigaciones posteriores podrían evaluar el peso relativo de cada dimensión del modelo y su capacidad explicativa en distintos sectores económicos.

Referencias

- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Departamento de Desarrollo Económico y Comercio (DDEC). (2025). Informe anual de las PyMEs en Puerto Rico 2023.
- Gandellini, G., & Venanzi, D. (2011). Purple ocean strategy: How to support SMEs' recovery. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.017>
- Keller, K. L. (2013). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (4th ed.). Pearson.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business School Press.
- Nithisathian, K., & Walsh, J. C. (2013, January 30–31). Purple ocean strategy concept paper: Content analysis from interviews and literature review [Conference paper]. SIU International Conference, Bangkok, Thailand.
- Payne, A. F., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 83–96. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0070-0>
- Pine, B. J., II, & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: Work is theatre & every business a stage*. Harvard Business School Press.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.
- Scarlat, C., & Panduru, D.-A. (2021). The Purple Ocean: Re-visiting the Blue Ocean Strategy. *Journal of Eastern Europe Research in Business and Economics*, 2021, Article 165416. <https://doi.org/10.5171/2021.165416>
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31–41. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>

