

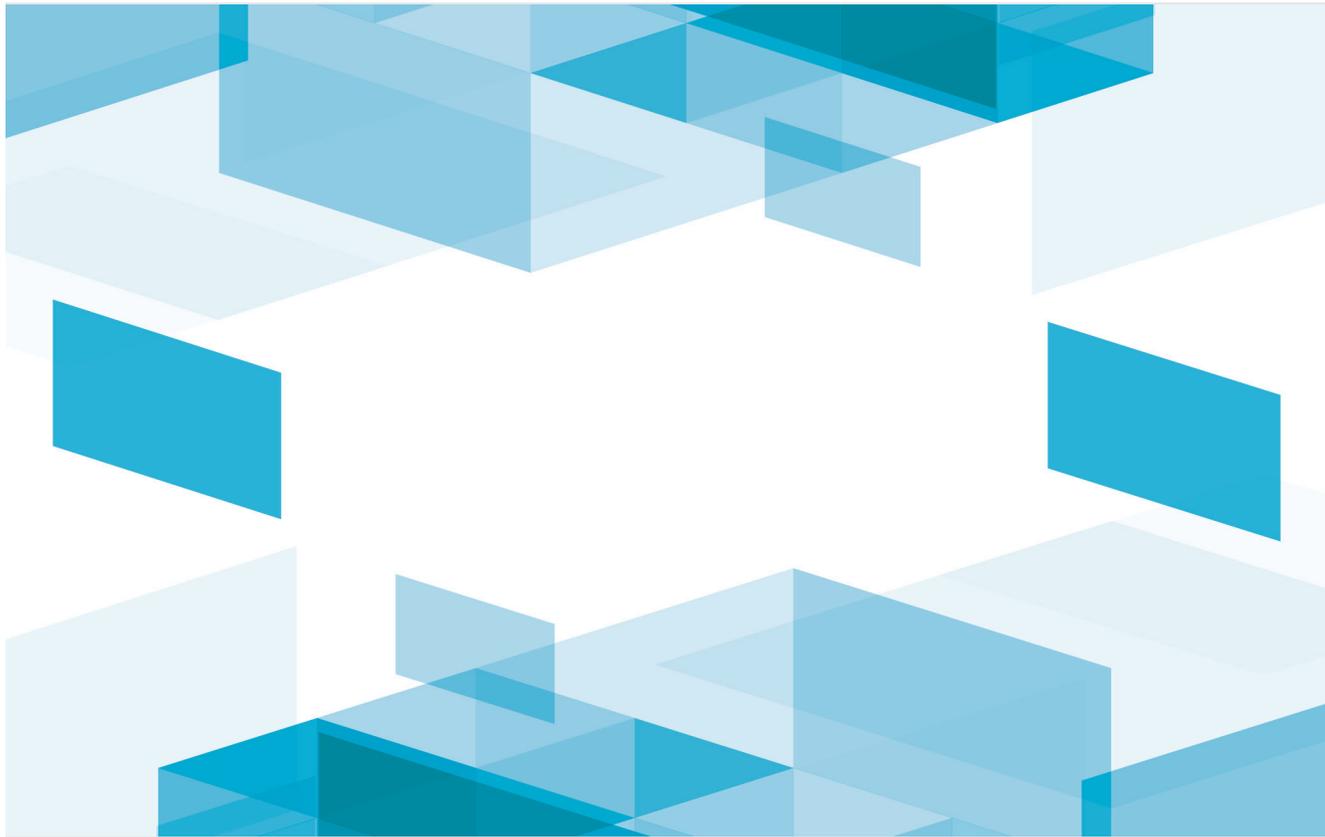
*Administración - Economía*



# 5.



*La Calidad Académica,  
un Compromiso Institucional*



## *Una revisión conceptual de la percepción del servicio al cliente en la logística militar*

*Claudia Marcela Correa Malagón*

Correa Malagón, Claudia  
Marcela.  
(2016). Una revisión con-  
ceptual de la percepción  
del servicio al cliente en la  
logística militar.  
Criterio Libre 14 (24),  
127-148.  
ISSN 1900-0642.

# UNA REVISIÓN CONCEPTUAL DE LA PERCEPCIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA LOGÍSTICA MILITAR

A CONCEPTUAL REVIEW OF THE PERCEPTION OF CUSTOMER SERVICE IN THE MILITARY LOGISTICS

UMA REVISÃO CONCEITUAL DA PERCEPÇÃO DE SERVIÇO AO CLIENTE NA LOGÍSTICA MILITAR

UN EXAMEN CONCEPTUEL DE LA PERCEPTION DU SERVICE AUX CLIENTS DANS LA LOGISTIQUE MILITAIRE

CLAUDIA MARCELA CORREA MALAGÓN\*

Fecha de Recepción: 10-07-2015  
Fecha de Aceptación: 26-03-2016

## RESUMEN

Desde una perspectiva descriptiva y reflexiva, este artículo busca identificar y analizar las bases conceptuales de servicio al cliente para evaluar y categorizar su relación en la logística militar, verificando su implementación y las estrategias de retroalimentación y futura mejora en el servicio. Primero se hace un acercamiento inicial al concepto de servicio al cliente y la logística de manera general, para posteriormente explorarlo desde la logística militar, identificando los principales pilares conceptuales para analizarlos en conjunto. Como conclusión, se determinó que la identificación, evaluación y categorización del servicio al cliente es un componente fundamental en la logística militar, pero este no se ve evidenciado debido a la falta de formalización sobre la percepción real del servicio logístico militar.

### PALABRAS CLAVE:

calidad, logística militar, percepción, satisfacción, servicio al cliente.

### CLASIFICACIÓN JEL:

L81, L84, M31, A12.

El artículo surge del análisis cualitativo de la percepción de la calidad y satisfacción de servicio al cliente dentro de la logística militar, desarrollado como el resultado del proyecto de investigación en la Escuela Militar de Cadetes José María Córdova en el segundo semestre de 2014.

\* Diseñadora industrial, Universidad Nacional de Colombia; magíster en Administración, Universidad Nacional de Colombia; profesora, Facultad de Administración, Escuela Militar de Cadetes General José María Córdova (ESMIC). claudia.correa@esmic.edu.co

## ABSTRACT

From a descriptive and reflective perspective, this article seeks to identify and analyze the conceptual foundations of customer service to evaluate and categorize their relationship in military logistics, verifying implementation and feedback strategies and future service improvement. First an initial approach to the concept of customer service and logistic in general is done, to further explore it from military logistics by identifying the main conceptual pillars is analyzed together. In conclusion, it was determined that the identification, evaluation and categorization of customer service is a key component of military logistics, but this is not evidenced conclusively by the lack of formalization which ones determine what it is the real perception of the military logistics service.

**Keywords:** customer service, military logistic, perception, quality, satisfaction.

**JEL Classification:** L81, L84, M31, A12.

## RESUMO

De uma perspectiva descritiva e reflexiva, este artigo procura identificar e analisar as bases conceituais do serviço ao cliente para avaliar e categorizar sua relação nas logísticas militares, verificando sua implementação e as estratégias de retroalimentação e futura melhoria de serviço. Primeiro, o artigo faz de um modo geral uma aproximação inicial para o conceito de serviço ao cliente e as logísticas, e depois explorar isto das logísticas militares, identificando os principais pilares conceituais com o propósito de analisar no seu conjunto. Como conclusão, foi estabelecido que a identificação, avaliação e categorização do serviço ao cliente são um componente fundamental nas logísticas militares, mas isto não é evidenciado por falta de formalização sobre a percepção real do serviço logístico militar.

**Palavras chave:** logísticas militares, percepção, qualidade, satisfação, serviço ao cliente.

**Classificação JEL:** L81, L84, M31, A12.

## RÉSUMÉ

Depuis une perspective descriptive et réfléchissante, cet article cherche à identifier et à analyser les bases conceptuelles du service au client pour évaluer et pour catégoriser sa relation dans la logistique militaire, en vérifiant son implémentation et les stratégies de rétroalimentation et d'améliorations futures dans le service. Premier, cela fait d'une manière générale un rapprochement initial au concept de service au client et la logistique, pour après l'explorer depuis la logistique militaire, en identifiant les principaux piliers conceptuelles afin de les analyser conjointement.

Comme conclusion, on a déterminé que l'identification, évaluation et catégorisation du service au client est un composant fondamental dans la logistique militaire, mais cela ne se trouve pas mis en évidence par manque d'officialisation sur la perception réelle du service logistique militaire.

**Mots clés:** logistique militaire, qualité, perception, satisfaction, service au client.  
**Classification JEL:** L81, L84, M31, A12.

**Contenido:** Introducción, Análisis inicial sobre el servicio al cliente y la logística, El servicio al cliente en la logística empresarial y militar, Pilares conceptuales del servicio al cliente en la logística militar, Análisis del servicio al cliente entre las dos disciplinas, Conclusiones, reflexiones y oportunidades sobre el estudio del servicio al cliente en la logística militar, Referencias.

## INTRODUCCIÓN

En el campo de las ciencias militares, la logística implica un componente decisivo en el desarrollo de las actividades de las fuerzas militares. Existe una investigación juiciosa sobre su importancia y desarrollo principalmente en el ámbito militar, pero no se ha fomentado el hábito de divulgarla, menos aún en publicaciones en el campo académico nacional e internacional, en donde no es fácil encontrar artículos o textos que hablen de ese tema, menos aún del caso colombiano.

Si se quiere contribuir a la investigación militar es importante dar a conocer los resultados obtenidos incluso en la parte académica civil, pues solo la Universidad Militar y la Universidad Javeriana tienen la línea de investigación en logística militar, pero no se encuentra el enlace que promueva la conexión y la socialización de este nuevo conocimiento aplicado en coordinación con algún ente de las fuerzas militares.

Menos aún, un tema tan importante como la percepción del servicio al cliente (parte fundamental en la logística empresarial) parece inexistente en la logística militar, situación preocupante ya que la medición de este requerimiento es necesaria para el pleno desarrollo de la logística, cualquiera sea su campo de acción.

El presente artículo busca identificar y analizar las bases conceptuales de servicio al cliente para evaluar y categorizar su relación en la logística militar, verificando su implementación y las estrategias de retroalimentación y futura

*El presente artículo busca identificar y analizar las bases conceptuales de servicio al cliente para evaluar y categorizar su relación en la logística militar, verificando su implementación y las estrategias de retroalimentación y futura mejora en el servicio. Tiene un enfoque descriptivo reflexivo de los diferentes conceptos con relación al servicio al cliente desde la logística empresarial y militar, desarrollando una recopilación y análisis de los mismos.*

mejora en el servicio. Tiene un enfoque descriptivo reflexivo de los diferentes conceptos con relación al servicio al cliente desde la logística empresarial y militar, desarrollando una recopilación y análisis de los mismos.

Aunque el servicio al cliente es un concepto que está incluido como una característica primordial dentro de la logística, en el ámbito militar no es muy escuchado, no es común oír y menos aún leer sobre la satisfacción de los clientes, el cumplimiento de sus expectativas y el proceso de retroalimentación de un proceso tan vital y complejo como lo es el servicio logístico militar.

Es un tanto enigmático el saber porque no existe información al respecto, mucho más cuando bien es sabido que los clientes del servicio logístico de las fuerzas militares son las mismas fuerzas militares; debido a esto surge la pregunta: **¿cuál es la percepción del servicio al cliente con relación a los servicios logísticos militares?**

Esta incógnita es bastante amplia y nos permite hacer una investigación compleja pero muy enriquecedora, donde en primera medida se buscará realizar una revisión bibliográfica del tema, para ya más adelante en otras investigaciones promover una medición cualitativa y cuantitativa de dicha percepción y la generación de propuestas de mejora según los resultados, esto busca de manera inicial que se tome en cuenta el concepto de servicio al cliente como método para optimizar los procesos y para identificar de alguna manera la imagen interna del sistema logístico militar.

De esta forma se hace un acercamiento inicial al concepto de servicio al cliente, para posteriormente explorar dicho concepto desde la parte logística empresarial y militar, identificando los principales pilares conceptuales con relación a cada disciplina, para analizarlos en conjunto.

## Análisis inicial sobre la logística

Hablando de logística podemos encontrar que históricamente proviene del ámbito militar, en el contexto colombiano le debemos su desarrollo al

general Santander, su precursor (Olano, 2011) Él fue el primero en desarrollar dichos temas e identificar sus diferentes ramificaciones (abastecimiento, transporte, inventarios, etc.) y su importancia para el normal desarrollo y coordinación de recursos de las múltiples dependencias militares.

De igual modo, es evidente que sin el desarrollo de la logística militar no sería posible su aplicación en las empresas privadas y públicas (Ballesteros Silva & Ballesteros Riveros, 2005, Cappa García & Cameron Tibble, 2012), lo que implica que es imperativa la investigación de la logística militar para promover su optimización y mejora, evolucionando no solo los procesos militares sino los empresariales en general.

De acuerdo con Voorhees y Sharp, existen **principios básicos** logísticos que son vitales para cualquier desarrollo empresarial, los cuales hablan de una relación fuerte entre los niveles de servicio al cliente, la ubicación del almacenamiento y la organización del ciclo productivo, determinantes para conocer los costos y requerimientos de los inventarios, generando una co-relación entre estas variables que determina las decisiones y estrategias a tomar. De igual forma un aspecto decisivo es la estandarización de los productos, lo que permite disminuir los costos logísticos significativamente, además de los esfuerzos administrativos logísticos que son necesarios para la evolución y desarrollo organizacional; por ello, estos principios no deben ser dejados de lado a la hora de tomar decisiones logísticas (Voorhees & Sharp, 1978).

Por otro lado, desde la logística se desarrolla también el concepto de **cadena de suministro** (Supply Chain Management, SCM), donde la agilidad se ha convertido en el vehículo competitivo dominante para las organizaciones que operan en el incierto y cambiante campo empresarial, logrando que estas sean capaces de responder a los cambios de la demanda y la oferta, además se busca que sea una ventaja competitiva que le permita sobresalir frente a los clientes e incluso con proveedores, fabricantes, comercializadores y distribuidores, haciendo óptimos y eficientes todos los eslabones de la cadena de suministro (Gligor, Holocomb, & Stank, 2013).

De igual manera, cabe aclarar que la cadena de suministro es uno de los conceptos de gestión más populares de impacto en el negocio y la logística desde la década de 1990, pero eso significa que es necesario investigar, poner en práctica, optimizar y crear estrategias que mejoren el desempeño del SCM. (Kiefer & Novack, 1999) Por otro lado, en la cadena de suministro también se habla de la importancia de la estimación de la rentabilidad actual con relación al nivel de cliente individual, ya que nos permite distinguir entre los clientes más rentables de los menos rentables, lo que hace este sistema más complejo pero importante para caracterizar a los clientes para así prestarles el servicio más adecuado para ellos, de ahí una gran relación con el servicio al cliente (Niraj, Gupta, & Narasimhan, 2001).

En contraste, algunas investigaciones relacionan la cadena de suministro con la demanda del mercado, factor por tener en cuenta en el momento de la planeación estratégica organizacional, pero también la planificación operativa, aspecto fundamental en organizaciones como el Ejército Nacional (Mejía, Palacio, & Adarme, 2013); además, desde 1992 hasta la actualidad se habla de la estrecha relación entre la Gestión de la Cadena de Suministro y la Producción y Gestión de Operaciones (POM), determinantes vitales para eliminar la incertidumbre en variables como la toma de decisión sobre capacidad y almacenamiento (Kouvelis, Chambers, & Wang, 2006).

Para responder a las necesidades del entorno global, fluctuante y complejo de las organizaciones es necesario tomar medidas que garanticen la eficiencia y más aún la productividad sin limitantes, esto sugiere que se adopten nuevas prácticas que minimicen estos costes al tiempo que garantiza un entorno de trabajo eficiente y seguro (Russell & Saldanha, 2003). Para esto se requiere el diseño de las SCM para que sean robustas y resistentes, evitando y mitigando el impacto de las interrupciones, obteniendo como compensación los beneficios a largo plazo a partir de la mejora de rendimiento de la SCM y la mejora de relaciones con los clientes (Sarathy, 2006).

De igual forma, aparece la necesidad de actualizar los servicios de logística en el contexto de las

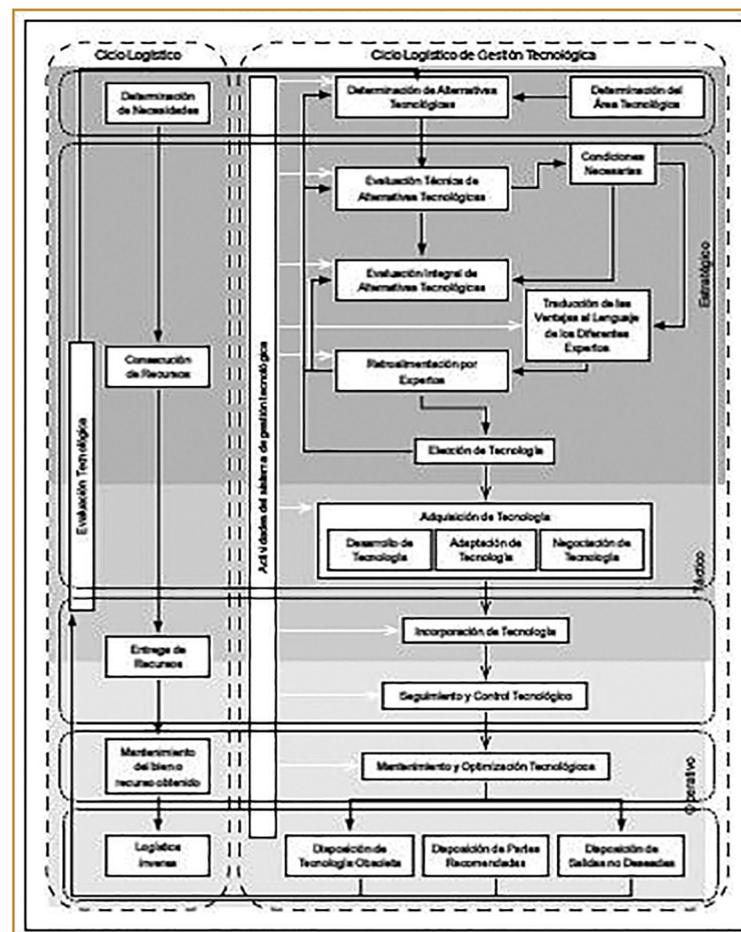
*Para responder a las necesidades del entorno global, fluctuante y complejo de las organizaciones es necesario tomar medidas que garanticen la eficiencia y más aún la productividad sin limitantes, esto sugiere que se adopten nuevas prácticas que minimicen estos costes al tiempo que garantiza un entorno de trabajo eficiente y seguro (Russell & Saldanha, 2003). Para esto se requiere el diseño de las SCM para que sean robustas y resistentes, evitando y mitigando el impacto de las interrupciones, obteniendo como compensación los beneficios a largo plazo a partir de la mejora de rendimiento de la SCM y la mejora de relaciones con los clientes (Sarathy, 2006).*

cadena de suministro internacionales, en donde se requiere el desarrollo de relaciones de cooperación o alianzas, con la participación de grandes empresas de servicios de logística y sus clientes (Jan Visser, 2007). Pero no resulta así de fácil mejorar la cadena de suministro, es necesario determinar su enfoque estratégico y de valor, que debe ser apoyado por las capacidades empresariales específicas partiendo de la premisa "Hacer las cosas bien la primera vez" (Peña Acosta, 1991), pero sin olvidar que de las fallas también se aprende por medio de la retroalimentación, y que se debe mantener siempre informado al cliente (Morash, 2001).

La globalización ha jugado un papel definitivo en la evolución del concepto logístico, pues ha

permitido minimizar barreras entre países para ofrecer óptimos rendimientos, al menor costo y en el menor tiempo posible (Cappa Garcia & Cameron Tibble, 2012). Una de estas mejoras surgidas de la globalización es el sistema de gestión tecnológica, el cual le permite apoyarse en el sistema logístico para lograr integrar el direccionamiento estratégico, la previsión y la inteligencia tecnológica con las acciones tácticas de transferencia e incorporación y las operativas de mantenimiento y control tecnológico, acompañadas de una evaluación y retroalimentación permanentes, permitiendo tener decisiones más acertadas y acordes con la realidad empresarial. En la figura 1 se muestra una propuesta de ciclo logístico acorde con las tendencias de flujos inversos (Kalenatic, González, López, & Arias, 2009).

Figura 1. Sistema de gestión tecnológica como sistema logístico.



Fuente: (Kalenatic, González, López, & Arias, 2009).

Colombia es reconocida actualmente como una potencia a nivel de logística y debe estar a la par de los cambios que se presentan, por esto debe mantener una inversión fuerte en el campo de la infraestructura, ya que es un elemento clave para lograr que el país sea competitivo pues incluye una serie de procesos que deben ser manejados efectivamente para ser competitivos en el mercado. (Robayo, 2013).

La integración funcional entre marketing y gestión de la cadena de suministros adquiere mayor importancia en mantener el grado de creación de valor para los clientes, pero el problema radica en que para muchas organizaciones no se entiende como un generador de ventajas competitivas; llama la atención que la gestión de la cadena de suministro de servicios se basa principalmente en la perspectiva de la organización y no en la del cliente. Desde esta perspectiva, se debe buscar cómo se gestiona, coordina e integra la prestación de servicios para crear valor para el cliente (Maull, Gerald, & Johnston, 2012), sirviendo, por tanto, como vínculo de unión y coordinación tanto a nivel interno entre las diferentes áreas funcionales como en las relaciones externas con proveedores, clientes u otros agentes (Servera-Francés, 2010).

Al hablar de valor y logística en una entidad gubernamental se tiene que entender las capacidades básicas de logística humanitaria, aspecto muy relacionado con los servicios que presta, comprendiendo el potencial de aprendizaje transversal en las operaciones de socorro, emergencia y demás, así como las posibilidades de involucrarse a través de la responsabilidad social corporativa en trabajos en favor de la comunidad. De igual forma, debe determinar estrategias para mejorar la preparación y la necesidad de que las cadenas de suministro para ser ágiles, adaptables y alineadas con un núcleo competencia de muchas organizaciones humanitarias que participan en las operaciones, mejorando así la percepción dentro de la propia entidad y de las comunidades (Van Wassenhove, 2006).

Pasando al plano logístico militar colombiano, se puede definir **logística en el ámbito militar** como:

*El conjunto de actividades inherentes al transporte, abastecimiento y alojamiento de tropas. Igualmente se define como componente del arte de la guerra, el cual tiene el propósito de facilitar a las Fuerzas Militares los recursos necesarios para satisfacer oportunamente y en la cantidad necesaria las exigencias de cualquier confrontación. (Ballesteros Silva & Ballesteros Riveros, 2005).*

O bien como: "La parte del arte de la guerra que tiene por objeto proporcionar a las Fuerzas Militares los medios necesarios para satisfacer adecuadamente las exigencias de la guerra" (Posada, 2000).

Históricamente se ha evidenciado la evolución logística en las Fuerzas Militares colombianas, cuya misión es prestar servicio y apoyo para el cotidiano éxito de las operaciones (Olano, 2011), facilitando la preparación para los potenciales conflictos con un propósito claro: mantener la soberanía y el engrandecimiento del Estado y sus asociados, donde a guerra no es más que la continuación de la política por otros medios y las intervenciones militares buscan eliminar las amenazas contra determinados objetivos nacionales. En contraste, la logística empresarial permite eliminar las amenazas contra los objetivos de las organizaciones, ya sean de índole jurídica, económica, sociocultural, técnica, tecnológica, financiera, de personal o de la competencia, en procura de conquistar nuevos mercados o al menos mantener y conservar su actual participación y supervivencia económica atendiendo satisfactoriamente las necesidades y expectativas de los clientes (Ballesteros Silva & Ballesteros Riveros, 2005).

La aplicación de los principios de la logística militar en el campo empresarial permite la correcta articulación de los recursos disponibles por cada empresa, para lograr a través de los elementos funcionales y de su propia organización, sus objetivos en desarrollo del objeto social para el cual fue concebida y cumplir las metas propuestas por su gerente, propietario, junta directiva o asamblea de accionistas. "Esto significa ganar mercado; ganar la guerra" (Posada, 2000).

Pero un problema evidente es que desde la logística militar existe poco impulso hacia la cultura del

*Históricamente se ha evidenciado la evolución logística en las Fuerzas Militares colombianas, cuya misión es prestar servicio y apoyo para el cotidiano éxito de las operaciones (Olano, 2011), facilitando la preparación para los potenciales conflictos con un propósito claro: mantener la soberanía y el engrandecimiento del Estado y sus asociados, donde a guerra no es más que la continuación de la política por otros medios y las intervenciones militares buscan eliminar las amenazas contra determinados objetivos nacionales.*

servicio y la poca orientación de la administración hacia su cliente interno y externo, llámese cliente interno a las Fuerzas Militares y cliente externo a la comunidad; además no es claro si se han detectado los ciclos del servicio y los momentos de verdad de los servicios prestados por las Fuerzas Militares de Colombia, proceso fundamental para incentivar el compromiso, analizar el servicio al cliente y mejorar su experiencia (Felizzola, 2002).

A futuro, pensando en la posibilidad de un posconflicto, las Fuerzas Militares de Colombia tienen la oportunidad de consolidarse como un operador logístico competitivo, comience a prestar servicios de logística a otras entidades públicas o privadas y así extender su mix de servicios y logre diversificar sus actividades (Serna, Angulo, & Amaya, 2012).

Por un lado, se evidencia que la **investigación logística militar** se encuentra encaminada a analizar las realidades de los recursos nacionales y el talento humano para apoyar las acciones requeridas por la seguridad y desarrollo nacional, mientras que por el otro lado se investiga temas relacionados con el apoyo material para el mantenimiento de las Fuerzas Militares, el sostenimiento de las operaciones, la actualización de equipos y armamentos, la gestión administrativa, los servicios de bienestar y la movilización nacional y militar, esto según información brindada por la Escuela Militar de Guerra de las Fuerzas Militares de Colombia, en donde no se encuentra ningún referente del tema de servicio al cliente.

## EL SERVICIO AL CLIENTE DESDE LA LOGÍSTICA EMPRESARIAL Y MILITAR

En cuanto al servicio al cliente, existe un amplio espectro de investigaciones sobre sus conceptos, mediciones y propuestas metodológicas para su optimización, pero ninguna está relacionada con el ámbito militar en específico. Lo primero que debe saberse es que el servicio al cliente es un punto diferenciador vital para la imagen y posicionamiento de cualquier empresa o entidad, ya que ahora es importante responder

correctamente a las exigencias, necesidades y expectativas con calidad, cumplimiento y eficiencia (Rolón Alcazar, 2013).

De acuerdo con esto, es importante implementar estrategias de marketing en la logística que permitan dejar de lado la exclusividad en lo operacional y también pasar a lo comercial (García Villalobos, 2004), logrando conocer a sus clientes, sus necesidades, expectativas y deseos y buscar satisfacerlos basados en los principios y valores empresariales con la finalidad de alcanzar la excelencia en la calidad del servicio, logrando también un modelo o protocolo de mejores prácticas aplicable para la optimización de los procedimientos (Council Swale Borough, 2014).

Lo básico a saber es que el servicio al cliente es el establecimiento y la gestión de una relación de mutua satisfacción de expectativas entre el cliente y la organización. Para ello se vale de la interacción y retroalimentación entre personas en todas las etapas del proceso del servicio, donde el objetivo básico es mejorar las experiencias que el cliente tiene con el servicio de la organización. Los servicios tienen tres características básicas: son intangibles, heterogéneos e inseparables, esto significa que no son físicamente reales, son de muchas índoles y temáticas y siempre está unida su producción a su consumo.

También es clave comprender que los servicios son cíclicos y es necesario identificar cómo este se desarrolla; como lo muestra Duque, 2005, cada servicio, cualquiera que este sea, tiene un inicio y un fin, pero además contiene momentos de verdad, los cuales son los contactos o interacciones con el cliente.

Investigaciones efectuadas demuestran que las dimensiones de la calidad en los servicios tienden a ser muy variadas, como lo son:

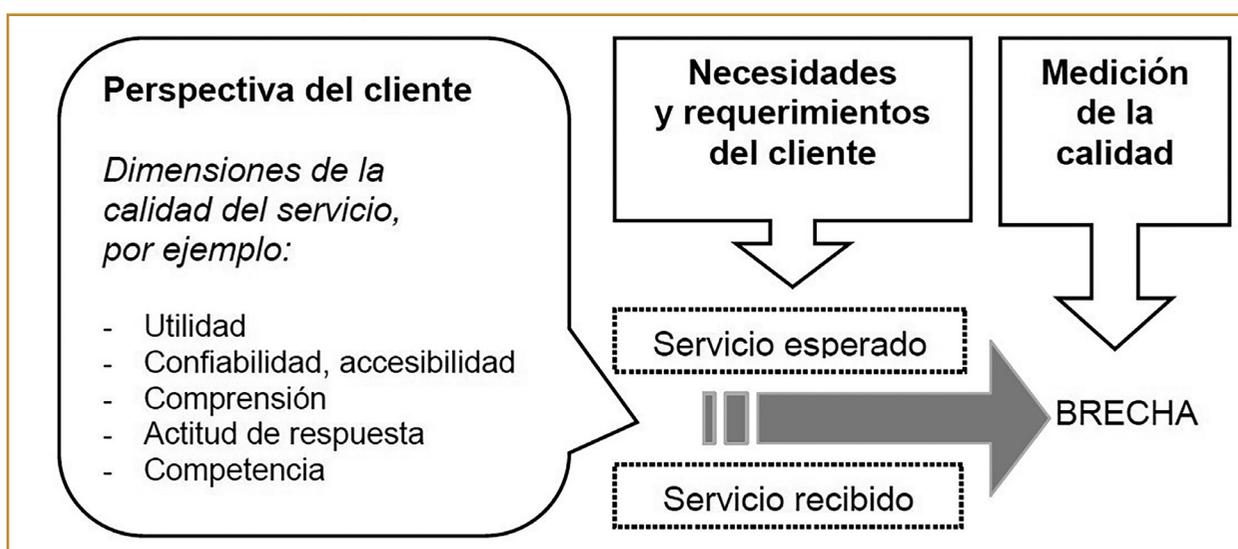
- La credibilidad
- El profesionalismo
- La accesibilidad
- La comunicación
- La comprensión
- La garantía

*Lo básico a saber es que el servicio al cliente es el establecimiento y la gestión de una relación de mutua satisfacción de expectativas entre el cliente y la organización. Para ello se vale de la interacción y retroalimentación entre personas en todas las etapas del proceso del servicio, donde el objetivo básico es mejorar las experiencias que el cliente tiene con el servicio de la organización. Los servicios tienen tres características básicas: son intangibles, heterogéneos e inseparables, esto significa que no son físicamente reales, son de muchas índoles y temáticas y siempre está unida su producción a su consumo.*

- La seguridad
  - La capacidad de respuesta
  - La empatía
  - La interacción humana
  - La fiabilidad
  - El desempeño
  - La características propias
  - La confiabilidad
  - El cumplimiento
  - La durabilidad
  - La rapidez
  - La cortesía
  - La competencia
- La facilidad de solucionar errores
  - La apariencia (si cuenta con instalaciones físicas)
  - La calidad percibida
  - La actitud
  - La utilidad

Además nos permiten identificar que siempre existe una brecha entre el servicio esperado y el recibido, como muestra la figura 2, porque según las dimensiones por evaluar, las necesidades y requerimientos del cliente varían según los momentos de verdad.

Figura 2. Brecha del servicio al cliente.



Fuente: (Moreno , 2005).

De igual forma, según investigaciones existen gran variedad de modelos por usar para la medición de estas variables de la calidad del servicio; como ejemplos se puede mencionar el modelo de la Escuela Nórdica realizado por Grönroos en 1984, el modelo americano desarrollado por Zeithaml, Berry y Parasuraman en 1988, denominado modelo SERVQUAL.

A partir de estos modelos han aparecido muchos otros que evolucionan el concepto y se han utilizado ampliamente para el análisis de la calidad del servicio, demostrando su adaptabilidad y eficacia a la hora de determinar las variables que afectan

la satisfacción del cliente en diferentes tipos de entidades (Vergara & Quesada, 2011).

Es claro que según el servicio deben determinarse las dimensiones para evaluar su calidad; para Soler, Llovel, Frías y Remírez, las dimensiones más importantes para la calidad del servicio son: el precio, el producto, el servicio y la imagen, (Soler, Llovel, Frías, & Remírez, 2006), mientras que para otros autores la calidad de la distribución física puede constituirse en una fuente de diferenciación y de ventaja competitiva para el minorista, obviamente buscando relación con la logística. No obstante, proponen que para medir

la calidad del servicio, más específicamente la satisfacción y la lealtad, es importante relacionar las siguientes dimensiones: fiabilidad, empatía e intensidad tecnológica (Ruiz-Molina, 2008).

De igual forma, han surgido investigaciones sobre la percepción del servicio al cliente que comparan varios modelos ya propuestos, identificando en

qué tipo de servicios son más viables y efectivos, promoviendo la discusión en torno a los instrumentos de medición de la calidad de un servicio (Bigne, Moliner, Vallet, & Sánchez, 1997), surgiendo modelos de evaluación de calidad del servicio; por ejemplo, en la tabla 1 se muestran algunos de los estudios realizados para empresas detallistas y las dimensiones que deben evaluarse.

**Tabla 1. Estudios de calidad del servicio para empresas detallistas.**

ESTUDIO	INSTRUMENTO	ANÁLISIS	DIMENSIONES DE CALIDAD
GUIRY; HUTCHINSON WEITZ (1992)	51 Atributos 15 de SERVQUAL Añade 36	Análisis Factorial Exploratorio	1. Servicio personal e interacción con empleados. 2. Surtido de productos . 3. Fiabilidad procedimientos transacción detallistas. 4. Disponibilidad empleados previa a transacción. 5. Elementos tangibles. 6. Fiabilidad política servicio detallista. 7. Precio.
DABHOLKAR, THORPE y RENTS (1996)	28 Atributos 17 de SERVQUAL Añade 11	Análisis Factorial Confirmatorio	1. Aspectos Físicos. 2. Fiabilidad: Promesas, hacerlo bien. 3. Interacción personal: Confianza, Amabilidad. 4. Solución de problemas. 5. Políticas del detallista.
VAZQUEZ; RODRIGUEZ y RUIZ (1996)	27 Atributos	Análisis Factorial Componentes Principales	1. Presentación productos y conveniencia compra. 2. Notoriedad promociones. 3. Calidad surtido y de la interacción personal. 4. Política de precio. 5. Reconocimiento y prestigio detallista.

Fuente: (Vazquez, Rodríguez, & Díaz, 1996).

De acuerdo con esos estudios, autores como Vazquez, Rodríguez y Díaz proponen un modelo nuevo adaptado a las necesidades de ese tipo específico de organizaciones, en donde solo se tienen en cuenta ciertas dimensiones y algunas modificaciones al modelo SERVQUAL.

Otra propuesta basada en el modelo SERVQUAL desarrollada por Maneiro, Mejías, Romero y Zepa, identifica que las dimensiones del Nivel de Servicio se dividían en cinco factores: Habilidades Gerenciales, Logística, Planeación y Control de la Producción / Controles Administrativos, Compromiso y Liderazgo y Proactividad; las

cuales diferían de las establecidas teóricamente por los mismos: Capacidad de Respuesta, Ética y Responsabilidad, Cualidades Personales, Conocimientos Complementarios y Conocimientos Especializados (Maneiro, Mejías, Romero, & Zepa, 2008). Por otro lado, otros autores evidencian la presencia de tres dimensiones:

1. Contactos personales, caracterizado por la capacidad y disposición de las personas para proveer el servicio.
2. Empatía, dado por la necesidad de comprensión de necesidades y atención personalizada por parte de los clientes del servicio.

3. Elementos tangibles, formado por las instalaciones y equipos disponibles para proveer el servicio (Díaz, 2005).

El mundo moderno ha llevado a las empresas a ser cada vez más competitivas, volviendo al cliente el eje central de los procesos de comercialización; un elemento necesario para asegurar un adecuado nivel de satisfacción a los clientes radica en la necesidad de gestionar adecuadamente los servicios requeridos en los procesos empresariales, en donde la gestión de los servicios de tecnología se vuelve un imperativo en casi todas las empresas donde cualquier tipo de servicio puede ser gestionado en función de las cinco fases del ciclo de vida: estrategia, diseño, transición, operación y mejora continua (Gil, Oltra, & Adarme, 2014).

Al igual que la tecnología, otros factores importantes han surgido a la hora de gestionar el servicio al cliente de manera competitiva, aspectos técnicos como el cumplimiento de los tiempos, el trato, la atención, la adaptación a las necesidades del cliente, el entusiasmo y la planificación de las actividades dentro del servicio se vuelven relevantes en el momento de mejorar la experiencia. Por otro lado, aspectos físicos como el vestuario usado, la limpieza, la ambientación, el tener los materiales necesarios para el servicio y la seguridad, también van sumando en la percepción del servicio. Otro aspecto que impacta la percepción son las actividades en sí mismas, donde la oferta de actividades, el desarrollo de las mismas, las dinámicas amenas, los horarios, los beneficios y los resultados también importan; finalmente la imagen de la organización también hace parte importante, donde la pertinencia de la información dada, las buenas relaciones, el trato entre los trabajadores y la facilidad de realizar o incorporarse a las actividades, cierran este grupo de aspectos que incorporan la percepción de calidad y, más aún, de competencia (Nuviala, Tamayo, Iranzo, & Falcón, 2008).

Como se ha mencionado previamente, un aspecto fundamental es la experiencia del cliente; para algunas organizaciones no tiene mayor relevancia, otras reúnen y cuantifican información sobre

*Al igual que la tecnología, otros factores importantes han surgido a la hora de gestionar el servicio al cliente de manera competitiva, aspectos técnicos como el cumplimiento de los tiempos, el trato, la atención, la adaptación a las necesidades del cliente, el entusiasmo y la planificación de las actividades dentro del servicio se vuelven relevantes en el momento de mejorar la experiencia. Por otro lado, aspectos físicos como el vestuario usado, la limpieza, la ambientación, el tener los materiales necesarios para el servicio y la seguridad, también van sumando en la percepción del servicio.*

el tema, pero no hacen circular los hallazgos. También están las que sí miden y distribuyen pero no responsabilizan a nadie por dar uso a la información. El problema es que medir la satisfacción del cliente no le dice a nadie cómo lograrla. La satisfacción del cliente es esencialmente la culminación de una serie de experiencias del cliente y se produce cuando la brecha entre las expectativas de los clientes y sus experiencias posteriores ha sido cerrada. Para entender cómo lograr satisfacción, una empresa debe desglosarla en las experiencias que la componen (Meyer & Schwager, 2007).

Para lograr eso es necesario un proceso compuesto por tres clases de monitorización de los clientes: patrones pasados, patrones actuales y patrones potenciales (estos patrones también pueden aludir a la frecuencia con que se miden: persistentes, periódicos e intermitentes), para no solo gestionar la experiencia del cliente sino la relación con los mismos.

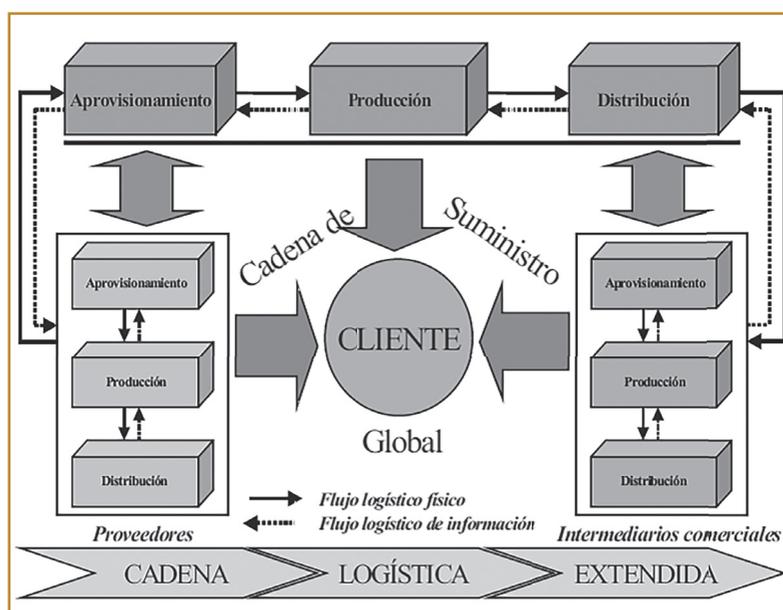
En todos los mercados hay compañías que trabajan y se esmeran por prestar un servicio inigualable, que se preocupan porque este sea extraordinario, excelente, por percibir las necesidades y deseos de sus clientes; para orientar las fuerzas de la compañía hacia el servicio se requiere aprender

de diferentes vivencias que hacen que tanto el personal como la compañía crezcan, ya que está visto y está claro que las organizaciones en esta economía global si no trabajan para mejorar el servicio, tenderán a desaparecer y quedar atrás pues no tendrían las herramientas suficientes para enfrentar los desafíos y exigencias del mercado (Castellanos, 2012).

De igual forma, para mejorar la competitividad las organizaciones incluyen dentro de su enfoque logístico integral, su relación, como, por ejemplo, con conceptos multidisciplinares como la ingeniería concurrente (IC) y el despliegue de la función de calidad (QFD), aspectos que enriquecen la orientación a la satisfacción total del cliente con productos de alta calidad y estándares tecnológicos, de precio adecuado y colocados en el mercado en tiempos mínimos (Berdugo & Luna, 2002).

Es así como la logística ha redefinido su papel en la empresa para convertirse no solo en una fuente de ventaja competitiva sostenible, sino también en un destacado protagonista de las políticas de marketing que ofrece mejorar la prestación comercial a través de la denominada cadena de suministro. En la figura 3 podemos apreciar que el cliente debe ser el nexo entre la logística y el marketing.

Figura 3. El cliente como nexo en las relaciones de marketing y logística.

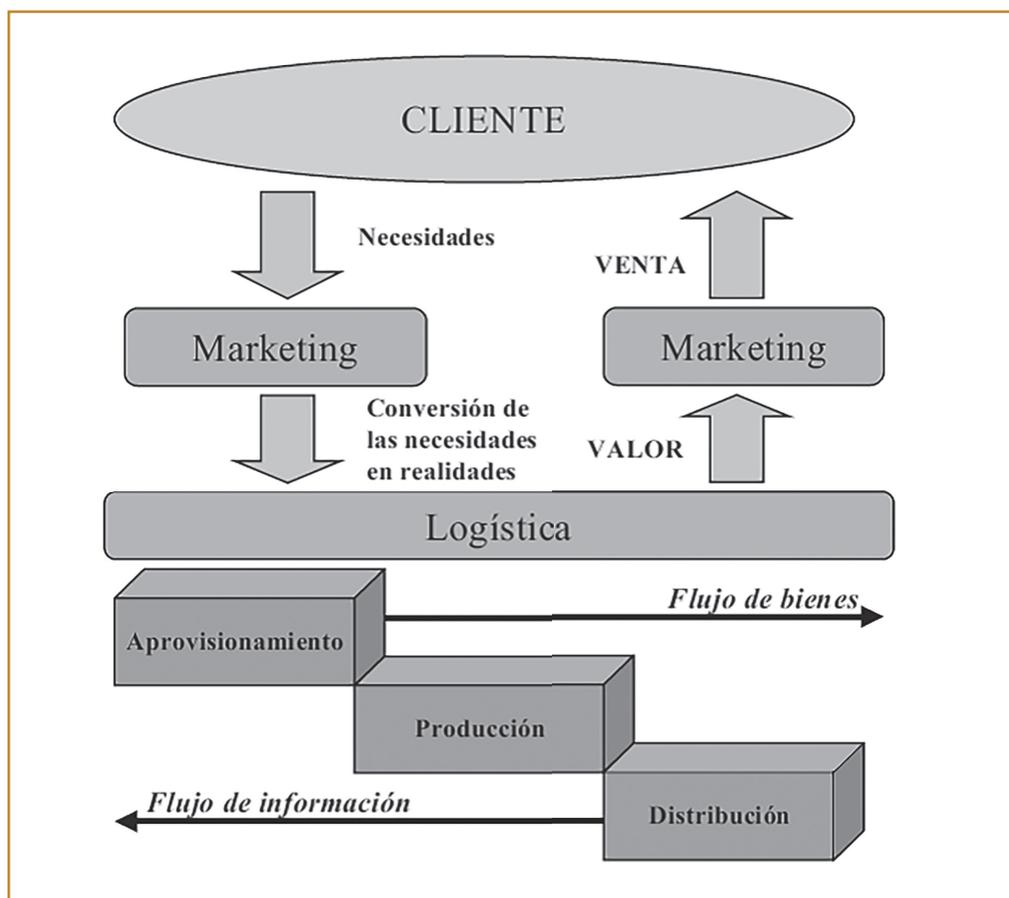


Fuente: (García J. C., 2004).

Dadas estas necesidades, algunos autores han evidenciado la necesidad de crear un modelo integrado entre marketing y logística abriéndose paso en los nuevos esquemas empresariales y convirtiéndose en una dimensión claramente

estratégica y en un referente indiscutible en la satisfacción de las necesidades del consumidor, como lo demuestra la propuesta de García en la figura 4 (García J. C., 2004).

Figura 4. Logística en la actualidad.



Fuente: (García J. C., 2004).

En los últimos años un concepto ha adquirido una notable importancia tanto en el ámbito de los servicios como de las unidades de información, la satisfacción de los usuarios. Esta puede tenerse en cuenta como un indicador de la evaluación del rendimiento y de la calidad, por lo que debe considerarse como tal, y está directamente relacionado con el uso del servicio, En definitiva, la satisfacción del usuario tiene un triple propósito: uno descriptivo, determinar el rendimiento; segundo, como diagnóstico de su propia actividad; y tercero, de la actitud frente al usuario.

De igual manera, muchas organizaciones entienden la satisfacción como una consecuencia importante derivada de la relación proveedor - cliente, la cual produce impactos positivos en las acciones futuras, en especial en aspectos relacionados con la continuidad de los clientes; además se encontró que el aspecto de orden actitudinal relacionado con la tolerancia al precio desempeña un papel importante para la toma de decisiones, y afecta desfavorablemente el nivel de lealtad (Zuluaga, 2009).

*De igual manera, muchas organizaciones entienden la satisfacción como una consecuencia importante derivada de la relación proveedor - cliente, la cual produce impactos positivos en las acciones futuras, en especial en aspectos relacionados con la continuidad de los clientes; además se encontró que el aspecto de orden actitudinal relacionado con la tolerancia al precio desempeña un papel importante para la toma de decisiones, y afecta desfavorablemente el nivel de lealtad (Zuluaga, 2009).*

De acuerdo con esto, han surgido varias propuestas de modelos de medición; por ejemplo, aquí tomamos el de Rachel Applegate, el cual habla de los siguientes modelos por tener en cuenta al evaluar un servicio:

El modelo de satisfacción material con el funcionamiento de un producto (obtención del mismo o precisión del mismo) constata si este producto responde a la demanda o no, si satisface materialmente o no. Esta satisfacción material está determinada por la eficacia del sistema de recuperación.

El modelo de satisfacción emocional de vía simple: los usuarios están "felices" o emocionalmente satisfechos, cuando se ha respondido correctamente a sus preguntas. Introducimos dos razones que imprimen importancia a la satisfacción emocional, la posibilidad de evaluación y el comportamiento. El modelo de satisfacción emocional -vía múltiple, expresa que la felicidad de los usuarios depende no solo de las preguntas que se responden (satisfacción material), sino también de otros factores como la situación y las expectativas acerca del servicio (Rey, 2000).

Al hablar ahora de **percepciones y expectativas** algunas investigaciones han logrado propuestas con las que se puede identificar las brechas percibidas por los miembros de la organización respecto del ambiente interno en que se desarrollan las actividades, permitiendo hacer una focalización adecuada de las acciones de mejora en este aspecto, en donde las dimensiones por medir son:

Apoyo  
Calidez  
Aspectos físicos  
Autonomía  
Consideración  
Estructura  
Recompensa  
Clima organizacional (Reinoso & Araneda, 2007)

Por otro lado, el modelo de la confirmación de expectativas pretende en primer lugar, determinar la importancia relativa de la discrepancia y

del rendimiento, distinguiendo entre las facetas tangible e intangible de los servicios; en segundo lugar, analizar el papel de las expectativas del usuario y, por último, examinar el efecto mediador de la satisfacción al predecir la lealtad de los usuarios con el fin de validar que la satisfacción se consolida como mediador significativo entre los juicios cognitivos de los clientes y su lealtad (Marzo, Martínez, Ramos, & Peiró, 2002).

Finalmente, para Rolón Alcázar todos estos aspectos convierten el servicio al cliente en una estrategia competitiva por las siguientes razones:

**Cultura corporativa:** dentro de la cultura corporativa se identifican fortalezas para ser competitivo, en donde se debe tener definidos los valores de la organización y el personal debe conocer los que deben ser transmitidos al cliente respecto a la calidad del servicio.

**Poder de liderazgo:** con relación al liderazgo se debe poder identificar claramente los problemas de los clientes; pero así mismo es importante que un líder mantenga motivado al personal; existen diversas formas de lograrlo.

**Comunicación:** componente vital dentro de la estrategia es la importancia de la comunicación en el servicio al cliente.

**Estrategia de servicio:** se considera importante estudiar las expectativas de sus clientes con relación al servicio, conocer las razones por las cuales sus clientes decidieron irse, hacer análisis de quejas para identificar los problemas desde su origen, identificar los estándares de servicio que deben recibir sus clientes y tener claramente reconocido que estos no aplican para todos los clientes.

**Mandos medios:** los mandos medios son una pieza clave en las organizaciones, por ser los ejecutores de las políticas y estrategias generadas por la alta dirección.

**Tecnología de la información:** debe integrar las TIC para optimizar y hacer más eficiente el

servicio prestado, ya que son una herramienta imprescindible en la actualidad.

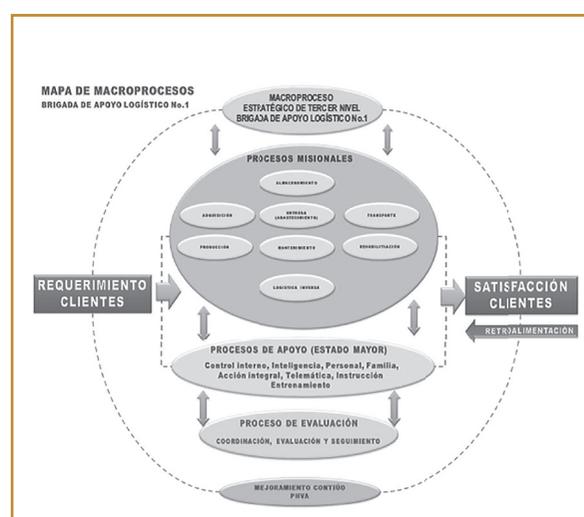
**Medir y controlar:** es necesario efectuar la medición real del servicio, para tomar medidas a fin de corregir o mejorar la experiencia del cliente.

**Selección y formación:** debe ser ineludible que los empleados reciban formación en servicio al cliente, lo que genera estandarización y profesionalización en los servicios brindados (Rolón Alcázar, 2013).

## PILARES CONCEPTUALES DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA LOGÍSTICA MILITAR

Al hacer una revisión de la información que existe sobre el servicio al cliente en los manuales, informes y todo tipo de documentación dentro de las Fuerzas Militares, específicamente del Ejército Nacional de Colombia, se evidenció que sus procesos logísticos son absolutamente estructurados y bien definidos, como lo muestra la figura 5, la cual nos confirma que el cliente es un aspecto esencial dentro de la logística y donde además debe existir un proceso de retroalimentación de esas percepciones.

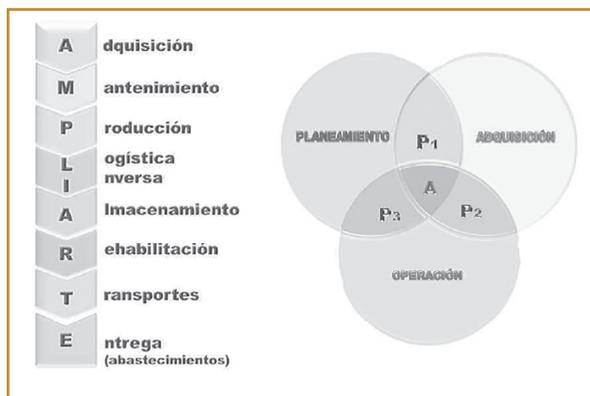
Figura 5. Macroproceso estratégico de tercer nivel, Brigada de Apoyo logístico # 1.



Fuente: (Brigada de Apoyo Logístico # 1, 2013).

De igual forma, aparece la organizada división de las actividades o servicios por prestar en lo que se denomina “Kit de herramientas AMPLIARTE”, en donde se identifica cada uno de los procesos en que interviene la Brigada Logística, como muestra la figura 6.

Figura 6. Kit de herramientas AMPLIARTE.

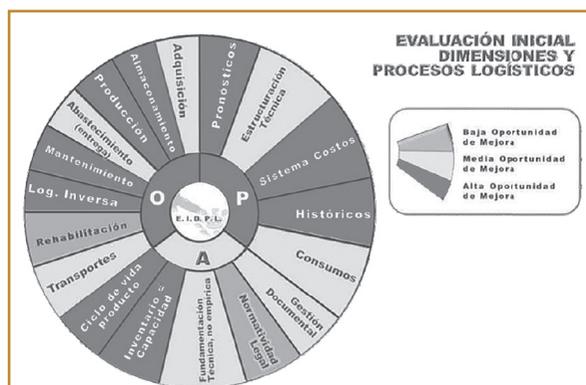


Fuente: (Brigada de Apoyo Logístico # 1, 2013).

En el momento de ahondar más en el tema se nota una desconexión con el servicio al cliente, no vuelve a ser nombrado en detalle y no se especifica el protocolo para diseñar el instrumento de aplicación, menos aún las dimensiones por evaluar y las correcciones o retroalimentaciones tomadas para mejorar la calidad de los servicios prestados.

Por otro lado, en el proceso de indagación varios funcionarios comentaban la importancia del estudio del servicio al cliente, pues es vital para las Fuerzas Militares identificar la verdadera percepción de sus servicios, para identificar propuestas de mejora. En la figura 7 se evidencian los procesos logísticos tendientes a mejora, confirmándose que el servicio al cliente no es uno de ellos.

Figura 7. Evaluación inicial, Brigada de Apoyo Logístico # 1.



Fuente: (Brigada de Apoyo Logístico # 1, 2013).

## ANÁLISIS DEL SERVICIO AL CLIENTE ENTRE LAS DOS DISCIPLINAS

Como se mencionó previamente, no es fácil encontrar en journals nacionales o internacionales artículos relacionados con el servicio al cliente en la logística militar. En un primer acercamiento al tema se evidencia que aunque existen artículos sobre la logística militar en Colombia, estos están publicados en las bases de datos universitarias nacionales principalmente, lo cual permite una divulgación parcial, ya que no aparecen en las grandes bases de datos globales o internacionales; además, como problema o limitante extra, está el hecho de que la mayoría, si no todos, están en español.

Por otro lado, existe mucha documentación sobre los procesos logísticos militares en la brigada logística, pero acceder a ellos es difícil ya que la información que se da al público está enfocada hacia la formación y entrenamiento del personal (Brigada de Apoyo Logístico # 1, 2013), mas no hacia la investigación; es necesario generar un análisis detallado en la fuente.

A partir de esta investigación podemos identificar la importancia de la estrecha relación entre la logística militar y el servicio al cliente; la literatura nos dice que para la logística es importante conocer a su cliente, sus necesidades, sus problemas, sus opiniones, y aún más, el valor que le da este a su percepción de la calidad y la satisfacción con los servicios prestados, pero en la logística

militar esto se ha dejado muy de lado y aunque quizá se hagan algunos aportes por conocer la percepción de los clientes, no se hace una evaluación minuciosa que permita reconocer su importancia y hacer correcciones a lo que se esté haciendo mal.

En primera medida se busca que con este artículo se fomente la divulgación de este tema dentro de las Fuerzas Militares de Colombia, que deje de ser un tema que consideran de gran importancia pero se encuentra tácito dentro de las estrategias logísticas; se trata de demostrar que el servicio al cliente es un componente fundamental, importante, relevante y sobre todo necesario para cumplir con el objetivo de la logística militar, "proporcionar a las Fuerzas Militares los medios necesarios para satisfacer adecuadamente las exigencias de la guerra" y "prestar servicio y apoyo para el cotidiano éxito de las operaciones".

De igual forma, se busca que dentro de las Fuerzas Militares de Colombia se inserte la cultura del servicio, en donde no solo sea necesario cumplir con encuestas sino que se utilicen apropiadamente los métodos y modelos de evaluación del servicio para identificar:

1. Los servicios prestados
2. Los clientes a los que se prestan los servicios
3. Los ciclos de los servicios
4. Los momentos de verdad
5. La brechas del servicio
6. Las dimensiones del servicio por evaluar
7. El modelo más adecuado para la medición
8. El diseño del instrumento más adecuado para la medición
9. La identificación de las muestras
10. La consolidación de datos correcta
11. La consolidación de los resultados según las dimensiones evaluadas
12. Determinar la percepción de la satisfacción, experiencia, calidad y expectativas
13. La identificación de las problemáticas detectadas
14. La determinación de soluciones correctivas
15. El proceso de retroalimentación continuo

Por otro lado, se identifica que el servicio al cliente no está inserto del todo dentro de los manuales logísticos; es vital que se incluya dentro de la gran estructura logística que se tiene para poder finalizar de manera correcta el ciclo logístico, pues la retroalimentación que se recibe del cliente también es necesaria.

## CONCLUSIONES, REFLEXIONES Y OPORTUNIDADES SOBRE EL ESTUDIO DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA LOGÍSTICA MILITAR

Este tema en cuestión en la parte militar es nuevo y poco conocido, aunque no por eso menos importante; es necesario y hasta urgente que se incluya dentro de las estrategias logísticas en las Fuerzas Militares de Colombia, ya que es un componente fundamental no solo para garantizar el pleno cumplimiento de los servicios ofertados a las fuerzas militares sino también a la comunidad en general, y de igual manera para identificar en primera medida la totalidad de los servicios y las interacciones con los clientes, y luego para evaluar de manera óptima la calidad y satisfacción del servicio prestado con el objetivo de identificar fallas, o por el contrario, comprobar y verificar el buen funcionamiento del mismo para así tomar decisiones estratégicas destinadas a la mejora o la autoevaluación continua.

Por otro lado, al conocer que existen variados métodos de medición de la calidad del servicio, es necesario usarlos y apropiarlos dentro del proceso logístico ya estructurado que se tiene, aprovechando la gran infraestructura, promoviendo no solo conocer de primera mano y de manera objetiva la opinión y la percepción de los clientes, sino generando un proceso completo que tenga en cuenta todas las variables y los actores que intervienen.

De igual forma es importante que las investigaciones que se están haciendo dentro de las Fuerzas Militares de Colombia sean difundidas de manera eficiente, esto no solo compete al campo logístico y militar sino a cualquier proyecto que genere

*Este tema en cuestión en la parte militar es nuevo y poco conocido, aunque no por eso menos importante; es necesario y hasta urgente que se incluya dentro de las estrategias logísticas en las Fuerzas Militares de Colombia, ya que es un componente fundamental no solo para garantizar el pleno cumplimiento de los servicios ofertados a las fuerzas militares sino también a la comunidad en general, y de igual manera para identificar en primera medida la totalidad de los servicios y las interacciones con los clientes, y luego para evaluar de manera óptima la calidad y satisfacción del servicio prestado con el objetivo de identificar fallas, o por el contrario, comprobar y verificar el buen funcionamiento del mismo para así tomar decisiones estratégicas destinadas a la mejora o la autoevaluación continua.*

conocimiento; este aspecto debe fomentarse internamente para que se publique en revistas indexadas, revistas académicas de carácter no solo militar sino civil, y de ser posible revistas internacionales. Con esto se busca no solo dar a conocer la importancia de la investigación sino también socializar temas pertinentes, actuales y aplicables en múltiples campos en los que se investiga dentro de las Fuerzas Militares de Colombia.

Finalmente, se espera que esta investigación promueva más investigaciones de este tema, que se identifique la necesidad de incentivar la investigación minuciosa y detallada y que de ser posible se generen otras posibilidades de discusión, convenios, alianzas y más proyectos que permitan investigar no solo de manera cualitativa sino ya cuantitativa.

## REFERENCIAS

- Ballesteros Silva, P. P., & Ballesteros Riveros, D. P. (2005). ¿Cómo los empresarios aplican la logística militar en sus organizaciones? Scientia et Technica.
- Berdugo, C., & Luna, C. (2002). QFD y logística integral: La voz del cliente es el primer eslabón de la cadena. Ingeniería y Desarrollo.
- Bigne, J. E., Moliner, M. Á., Vallet, T., & Sánchez, J. (1997). Un Estudio Comparativo de los Instrumentos de medición de la calidad de los servicios públicos. Revista Española de Investigación en Marketing.
- Brigada de Apoyo Logístico # 1 (2013). Documento Estructural de Logística. Bogotá: Sección de publicaciones del Ejército.
- Brigada de Apoyo Logístico # 1 (2013). Documento estructural de Logística. Bogotá: Sección de Publicaciones del Ejército.
- Cappa García, D., & Cameron Tibble, D. A. (2012). Una aproximación hacia el estudio de la logística en Colombia. Bogotá: Universidad del Rosario.

- Castellanos, J. (2012). Importancia del servicio al cliente interno y externo en una compañía. Ensayo Especialización en alta gerencia. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Council Swale Borough (2014). Customer Service Standards for Planning Services.
- Díaz, D. (2005). Validación de una escala de medida para la determinación de la calidad de servicio en una institución de educación superior. *Revista de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo*.
- Díaz, J. D. (2010). Propuesta metodológica para la gestión del cliente del Banco de Bogotá. Trabajo de grado, maestría en Administración. Manizales, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Duque Oliva, E. J. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*, 15(25), 64-80.
- Felizzola, C. (2002). Hacia un mañana mejor con nuevos retos y oportunidades: departamento de servicio al cliente modelo "Club Militar de Suboficiales". Trabajo de grado, maestría en administración universitaria. Chía, Colombia: Universidad de La Sabana.
- García Villalobos, J. C. (2004). Marketing logístico. Cuadernos de Estudios Empresariales.
- García, H. A. (2011). Breve revisión de la Logística Militar en Colombia: El caso del General Santander. *Revista Prolegómenos - Derechos y Valores*.
- García, J. C. (2004). Marketing Logístico. Cuadernos de Estudios Empresariales.
- Gil, H., Oltra, R., & Adarme, W. (2014). Gestión de la calidad de servicios apoyados en la aplicación estándar ITIL. DYNA.
- Gligor, D., Holocomb, M., & Stank, T. (2013). A multidisciplinary approach to supply chain agility: Conceptualization and Scale development. *Journal of business logistic*.
- Jan Visser, E. (2007). Logistic innovation in global supply chains: an empirical test of dynamic transaction-cost theory. *Geo Journal*.
- Kalenatic, D., González, L., López, C., & Arias, L. (2009). El sistema de gestión tecnológica como parte del sistema logístico en la era del conocimiento. *Cuadernos de Administración*.
- Kiefer, A., & Novack, R. (1999). An empirical analysis of warehouse measurement systems in the context of supply chain implementation. *Transportation Journal*.
- Kouvelis, P., Chambers, C., & Wang, H. (2006). Supply Chain Management Research and Production and Operations Management: Review, Trends, and Opportunities. *Production and Operation Management*.
- Maneiro, M., Mejías, A., Romero, M. L., & Zerpa, J. D. (2008). Evaluación de la calidad de los servicios, una experiencia en la educación superior venezolana. *EDUCERE Investigación Arbitrada*.
- Marzo, J. C., Martínez, V., Ramos, J., & Peiró, J. (2002). La satisfacción del usuario desde el modelo de la confirmación de expectativas: respuesta a algunos interrogantes. *Psychothema*.
- Mauil, R., Gerdali, J., & Johnston, R. (2012). Service supply chains: a customer perspective. *Journal of Supply Chain Management*.
- Mejía, J. C., Palacio, O., & Adarme, W. (2013). Efecto látigo en la planeación de la cadena de abastecimiento, medición y control. *Ciencia e Ingeniería negranadina*.
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Comprendiendo la experiencia del cliente. *Harvard Business Review*.
- Morash, E. (2001). Supply Chain Strategies, capabilities and performance. *Transportation Journal*.
- Moreno, J. (2005). Análisis multivariante en investigaciones de calidad del servicio. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*.

- Newkirk, S. (1947). Selection of customer service meters. *Journal American Waters Works Association*.
- Niraj, R., Gupta, M., & Narasimhan, C. (2001). Customer profitability in a supply chain. *Journal of Marketing*.
- Nuviala, A., Tamayo, J., Iranzo, J., & Falcón, D. (2008). Creación, diseño, validación y puesta en práctica de un instrumento de medición de la satisfacción de los usuarios de organizaciones que prestan servicios deportivos. *Revista Retos*.
- Olano, H. A. (2011). Breve revisión de la logística militar en Colombia. *Prolegómenos*.
- Peña Acosta, N. (1991). *Gerencia del servicio*. Innovar.
- Posada, E. (2000). La logística militar y sus aplicaciones en la logística empresarial. *Pensamiento y Gestión*.
- Reinoso, H., & Araneda, B. (2007). Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas. *Revista Ingeniería Industrial*.
- Rey, C. (2000). La satisfacción del cliente: un concepto en alza. *Canales de Documentación*.
- Robayo, E. M. (2013). Desarrollo logístico en Colombia y a nivel internacional. *Ensayo Especialización en gerencia de comercio internacional*. Bogotá, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.
- Rolón Alcázar, J. U. (2013). *Servicio al cliente como una estrategia competitiva en navieras del puerto de ensenada, Baja California*. Tijuana: Universidad Autónoma de Baja California.
- Ruiz-Molina, M. E. (2008). Calidad del servicio logístico e intensidad tecnológica en el comercio minorista. *Universia Business Review*.
- Russell, D., & Saldanha, J. (2003). Five tenets of security-aware logistic in supply chain. *Transportation Journal*.
- Sarathy, R. (2006). Security and the global supply chain. *Transportation Journal*.
- Serna, J., Angulo, M., & Amaya, O. (2012). Estudio de viabilidad para la ejecución directa de procesos de importación para la agencia logística de las fuerzas militares. Trabajo de grado, *Administración en Logística y Producción*. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario.
- Servera-Francés, D. (2010). Concepto y Evolución de la Función Logística. *Innovar*.
- Soler, M., Llovel, J., Frías, M. D., & Remírez, J. (2006). Calidad del servicio en supermercados: Una propuesta de medición. *Psicothema*.
- Van Wassenhove, L. N. (2006). Humanitarian Aid Logistics: Supply Chain Management in High Gear. *Journal of the Operational Research Society*.
- Vázquez, R., Rodríguez, I., & Díaz, A. M. (1996). Estructura multidimensional de la calidad del servicio en cadenas de supermercados. Documentos de trabajo. Universidad de Oviedo.
- Vergara, J. C., & Quesada, V. M. (2011). Análisis de la calidad en el servicio y satisfacción de los estudiantes de Ciencias Económicas. *Revista Electronica de Investigación Educativa*.
- Voorhees, R., & Sharp, M. (1978). The principles of logistic revisited. *Transportation Journal*.
- Zuluaga, L. F. (2009). *Mercadeo y gestión de la cadena de suministros: una integración para la creación de valor para el cliente en la competitividad global*. Trabajo de grado, maestría en Administración. Manizales, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.