

LA TERCERIZACIÓN EN ESSALUD COMO MECANISMO DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES: EL CASO DE UNA EMPRESA DE HEMODIÁLISIS EN AREQUIPA.

OUTSOURCING AS A CUSTOMER SATISFACTION MECHANISM: THE CASE OF A HEMODIALYSIS COMPANY IN AREQUIPA

Edgar Alfredo Carcasi Laura ¹
Ascensión Américo Flores Flores²

Aceptado: 17/06/2019
Publicado online: 10/07/2020

RESUMEN

Se buscó comparar la satisfacción de los pacientes en hemodiálisis, en el servicio tercerizado de una empresa y el seguro social de Arequipa, en el año 2017. Estudio de enfoque cuantitativo, diseño observacional de corte transversal retrospectivo y comparativo. La muestra representativa se conformó de 148 y 109 pacientes de la empresa Sermedial SAC y EsSalud respectivamente. El instrumento elaborado en base al modelo SERVPERF de Cronin y Taylor para ambas entidades. Los resultados fueron: en elementos tangibles, la empresa Sermedial el 68,24% y EsSalud el 63,30% de los pacientes estuvieron satisfechos. En la fiabilidad, la empresa Sermedial el 59,46% y EsSalud el 54,13% también mostraron un nivel de satisfechos. En la capacidad de respuesta, la empresa Sermedial el 65,54% y EsSalud el 25,69% de sus clientes se encuentran satisfechos. En la empatía, la empresa Sermedial el 58,11% y EsSalud el 55,05% de sus clientes se encuentran satisfechos. Y en la seguridad, la empresa Sermedial obtuvo el 85,81% y EsSalud el 66,06% de sus clientes, se encuentran satisfechos. El nivel de satisfacción más valorada proviene de la empresa Sermedial con respecto a EsSalud. Conclusión: Existe diferencias significativas en el nivel de satisfacción del cliente en hemodiálisis, en ambos servicios con un valor $p < 0,5$. Se halló diferencias significativas en ambas entidades, pero la empresa Sermedial SAC, supera los promedios favorables en todas las dimensiones evaluadas, con respecto a EsSalud, con un valor $p < 0,05$.

Palabras clave: satisfacción del cliente, tercerización, hemodiálisis.

¹ Médico Urólogo, Maestro en administración y Dirección de Empresas, Docente de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann y Universidad Privada de Tacna. ecarcasil@unjbg.edu.pe, [ORCID: 0000-0001-5678-8624](https://orcid.org/0000-0001-5678-8624)

² Doctor en administración en la UPT, Magíster en Administración con mención en Gestión Empresarial en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y Docente en la Universidad Privada de Tacna. Aflores158@gmail.com. [ORCID: 0000-0001-9426-5357](https://orcid.org/0000-0001-9426-5357)

ABSTRACT

We sought to compare the satisfaction of patients on hemodialysis, in the outsourced service of a company and the Arequipa social security, in the year 2017. Study with a quantitative approach, retrospective and comparative cross-sectional observational design. The sample it made up of 148 and 109 patients from the company Sermedial SAC and EsSalud. The instrument prepared based on the SERVPERF model by Cronin and Taylor for both entities. The results the patients satisfied were: in tangible elements the company Sermedial 68.24% and EsSalud 63.30%. In reliability, the company Sermedial 59.46% and EsSalud 54.13% also showed a level of satisfaction. In response capacity, the company Sermedial 65.54% and EsSalud 25.69% of its clients satisfied. In empathy, the company Sermedial 58.11% and EsSalud 55.05% of its customers satisfied. And in security, the company Sermedial obtained 85.81% and EsSalud 66.06% of its clients satisfied. The most valued level of satisfaction comes from the Sermedial company about EsSalud. Conclusion: There are significant differences in the level of customer satisfaction on hemodialysis, in both services with a p value <0.5. Significant differences it found in both entities, but the company Sermedial SAC, exceeds the favorable averages in all the dimensions evaluated, about EsSalud, with a p value of <0.05.

Key words: customer satisfaction, outsourcing, hemodialysis.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la evaluación de la satisfacción del cliente juega un rol muy importante en el desarrollo actual y competitivo de las organizaciones, pues mide la calidad del servicio. Según Deming (1990) “el cliente es quien define la calidad final del producto y debe ser establecida para satisfacer sus necesidades y expectativas”, por tanto “la calidad se define en términos de quien la valora”. Para hacer frente a la creciente demanda de clientes con enfermedad renal crónica estadio 5, quienes necesitan terapia de reemplazo renal (TRR) que comprende: diálisis peritoneal, hemodiálisis y trasplante renal. EsSalud utiliza la tercerización parcial de servicios de hemodiálisis con la empresa Sermedial SAC. La Tercerización (*outsourcing*), es la delegación total o parcial de un proceso interno a un especialista contratado. Esta posibilidad les permite a las empresas ser más flexibles en su estructura organizacional y optimizar su estructura de costes operativos (Schneider, 2004). Según Kotler (2003), define la satisfacción del cliente como: una sensación de placer o de decepción que resulta de comparar la experiencia del producto (o los resultados esperados) con las expectativas de beneficios previos. Si los resultados son inferiores a las expectativas, el cliente queda insatisfecho. Si los resultados están a la altura de las expectativas, el cliente queda satisfecho. Si los resultados superan las expectativas, el cliente queda muy satisfecho o encantado. Cronin & Taylor (1994), plantean que las valoraciones acerca de la calidad percibida requieren únicamente de la evaluación de las percepciones de los atributos constituyentes del servicio, excluyendo del análisis las expectativas. Para Gonzales, Carmona, & Rivas (2007); la satisfacción del cliente puede ser medida usando las dimensiones de calidad de los servicios del modelo SERVPERF (que utiliza exclusivamente la percepción).

El propósito de la investigación es establecer las diferencias significativas en el nivel de satisfacción del cliente en los servicios de hemodiálisis de EsSalud y la empresa Sermedial SAC de la ciudad de Arequipa.

Según Jara (2017), las ventajas competitivas es la tarea más significativa en la gestión empresarial, hasta los años sesenta del siglo XX las empresas desarrollaban interiormente casi la totalidad de actividades y procesos, sin recurrir a proveedores externos, siguiendo el modelo fordista de producción. El OUTSOURCING, externalización, subcontratación o Tercerización; es una gestión innovadora de administración (Gay & Essinger, 2000). A nivel mundial son cerca de 500 millones de adultos que padecen de enfermedad renal crónica (ERC), y aproximadamente el 1% se encuentra fase terminal o enfermedad renal crónica en estadio 5 (ERC-5) (Mills KT, 2015); con tratamientos costosos que logran consumir un 5% del presupuesto de los sistemas sanitarios (Matsushita K, 2010) (Gansevoort RT, 2011). En el sector de la Salud de los Estados Unidos, la implementación de estrategias de la subcontratación de servicios de hemodiálisis ha dado como resultado la satisfacción y la mejor recuperación de los pacientes en un 78%, esto conlleva a que las estrategias que se están implementando ayudan a que el sector salud este en una mejora continua. (Marticorena, 2007). Un caso real es uno de los centros de hemodiálisis privado con el que tiene convenio EsSalud en Chincha (Ica), que informó a sus usuarios que no iba a atender los días 8, 9, 10 y 11 de octubre de 2015. El centro no transfirió a los pacientes que necesitaban recibir el tratamiento de hemodiálisis esos días. Para estas personas, este cierre de cuatro días implicó dañar su salud, o, si contaban con recursos, buscar alguna salida, como viajar a otra provincia para pedir por favor, en algún hospital de EsSalud que les hagan la hemodiálisis. (Gianella, 2015). Para que exista satisfacción por el cliente tiene que haber un adecuado control de calidad total y se define: como un "...sistema efectivo para integrar el desarrollo y mantenimiento de la calidad y los esfuerzos por mejorarla de tal forma que se logre aplicar la mercadotecnia, ingeniería, producción y servicio a todos los niveles para lograr la satisfacción total del cliente..." (Feigenbaum, 1992).

Hernández, A. (2014) refiere que los modelos de tercerización laboral han deteriorado calidad de los empleados en cuanto a prestaciones sociales y salarios. Guzmán, C. (2016) refiere que el modelo utilizado fue el SERVPERF, es un instrumento fiable y válido para medir la calidad percibida en este tipo de servicios. Cama, M. (2016) demuestra que entre las variables calidad de servicio y satisfacción del usuario existe una relación positiva. Castro, B. (2007) afirma que los grupos autodirigidos o círculos de calidad es generado principalmente por los propios técnicos como instrumento de su vigencia y desarrollo laboral. *Castellanos, P. y Farias, J.* (2011) evidenció que algunas empresas del sector de servicios tercerizados no cuentan con un modelo de servicio, que promueva en los colaboradores de cara al cliente gestión profesional y competente acorde, con el suficiente empoderamiento para solucionar y satisfacer los clientes; por tanto, se propone un modelo genérico para el sector. Mori, M. (2014) concluye que la tercerización incide en las empresas industriales significativamente en los procesos logísticos de distribución y manejo de proveedores. Basurdo, I. (2018) muestra que el Sistema de Gestión de la Calidad, diseñado e implementado con base en el Modelo de Gestión ISO 9001, permitió a SPC Ingenieros S.A.C. determinar las acciones necesarias, así como identificar y establecer los procesos que agregan valor para el desarrollo del servicio. Campos, C. (2017) en su estudio sobre la *"Tercerización del Servicio de Hemodiálisis en EsSalud y la rentabilidad del Centro de Diálisis CAVA SAC ubicado en Ate en Perú"*, tuvo como objetivo determinar la influencia de la tercerización del servicio de hemodiálisis de EsSalud en la rentabilidad del

centro de diálisis CAVA SAC. El estudio es descriptivo., donde concluye que la implementación de los Servicios de tercerización por parte de EsSalud para Clínicas Privadas resolverá el problema de la prestación ineficiente de servicios. En la presente investigación se encontró que más de la 75% de los pacientes son atendidos en Clínicas Privadas que contrata EsSalud para poder cumplir con el tratamiento. Valero, S. (2015), refiere que el outsourcing o externalización es una estrategia de gestión empresarial que consiste en recurrir a un proveedor externo para la realización de un servicio que anteriormente la empresa realizaba internamente. Torres, A. (2007) concluye que la externalización es atractiva en presencia de un mercado competitivo, capaz de generar valor agregado al negocio, y la propuesta en proceso no es la que agrega más valor, entregando las alternativas de mejora a la actual propuesta. Bertamoni, A. (2013) también afirma que el factor político, reina la incertidumbre como factor dominante para planificación de estrategias a mediano y largo plazo. Vinitzky, A. (2007) opina que la logística convencional es sustituida por una concepción que abarca una serie de variables orientadas a la reducción de costos.

Villaran, P. (2005) en base a una metodología desarrollada de *outsourcing* y CAASA (bases del concurso, contrato, etc) concluye que existen diferentes posibilidades de aplicar el *outsourcing*. Mercado, Y (2014) acota que el derecho de asociación sindical es otra de las variables implicadas en estos procesos descritos y que hay que tener en cuenta. Montoya, (2013), refiere que los niveles de satisfacción se asociaron a percibir más dolor, más limitación para las actividades cotidianas, más ansiedad/depresión. Botero y Fernández, (2014), afirma que es necesario priorizar oportunidades de mejora para las oportunas intervenciones. Boza, R. (2016) refiere que la humanización es una variable también a tener en cuenta. Pineros, J. (2009) utilizó la herramienta de medición llamada el SERVQUAL, y en base a los resultados dados por esta, se crearon estrategias de 8 servicios con el fin de mejorarlo en el mayor grado posible. Thornburne, D. (2017) probó la relación positiva que existe entre satisfacción y la lealtad ($\beta=0.689$) y la relación positiva que existe entre la lealtad y el contrato de un nuevo servicio ($\beta=0.334$). Las diferentes ciencias sociales que abordan el estudio de las organizaciones como son la economía, la sociología y el derecho (Fill, 1999), las cuales tienen su reflejo en los campos de conocimiento que constituyen la disciplina de la administración. Desde la ciencia económica se encuentran dos vertientes: la organización industrial y la economía de los costos de transacción. La primera, como una expresión de la economía neoclásica (Helen, 2004). Dentro de este paradigma, adicionalmente, se afirma que acudir al mercado es adecuado cuando los agentes económicos pueden imponer precios y condiciones de intercambio (Bill, 2004). En el sector salud (Blas, 2012), muestra en términos conceptuales las economías de escala afectan la decisión de integración vertical entre varios agentes de salud en los sistemas de aseguramiento (Guzman, 2014).

Según Harris (2001), la satisfacción "real" de la persona está principalmente en un nivel perceptual, por tanto, más en el campo de la psicología. Para Franco (2001), la solución rápida de una queja incrementará la satisfacción. Según Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), lo definen como: "la diferencia entre el nivel de servicio esperado y la percepción del cliente sobre el nivel de servicio recibido". Según Pizzo (2013), es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes. EL modelo conceptual de Calidad de Servicio analiza elementos Tangibles que pueden ser percibidos sensorialmente por el cliente (Pineros J. B., 2009), Fiabilidad (Parasuraman Berry & Zeithaml, 1988), Capacidad de respuesta. Disposición para ayudar a los clientes y para prestarles un servicio rápido. Pineros J. B. (2009), Empatía donde Acosta

(2010), indico que empatía es tener la capacidad de apreciar los sentimientos de otro sujeto como si fueran de ellos mismos y Seguridad que según Montero (2013), refiere que la seguridad posee un significado muy extenso, y el clásico, es que compone la esencia y el deber ser del Estado. Así, Salomi et al. (2005) subrayan que el SERVPERF es más conveniente debido a que los clientes que son evaluados (Salomi, Miguel, & Abackerli, 2005). El modelo SERVPERF, mide solamente la satisfacción del servicio o lo que se conoce como la percepción del servicio producto de la experiencia obtenida, retomando los mismos ítems propuestos por el modelo SERVQUAL (García & Díaz, 2008). Para Gonzales, Carmona, & Rivas (2007) La satisfacción del cliente puede ser medida usando las dimensiones de calidad de los servicios. Conocer la opinión de los usuarios que reciben el servicio es vital para conocer los aspectos que se pueden mejorar para lograr satisfacer por completo al consumidor (Gutiérrez, 2010).

OBJETIVO

Comparar el nivel de satisfacción del cliente en hemodiálisis, según los elementos tangibles del servicio, fiabilidad, capacidad de respuesta, empatía y seguridad tercerizado de la empresa Sermedial SAC y EsSalud.

METODOLOGIA

Investigación de tipo cuantitativo, retrospectivo de corte transversal, de diseño descriptivo comparativo. El ámbito de investigación es en la ciudad de Arequipa, en la empresa Sermedial SAC y EsSalud. El tiempo que demandó toda la investigación según el cronograma presentado fue de 6 meses. La selección de la muestra estuvo conformada por 148 clientes que reciben el servicio de hemodiálisis en Sermedial SAC, que se obtiene utilizando el muestreo probabilístico con un nivel de confianza del 95% y un margen de error permisible del 5 % con la técnica de muestreo aleatorio simple y por 109 clientes que reciben el servicio de hemodiálisis en EsSalud. El instrumento fue realizado en base al modelo teórico SERVPERF de Cronin y Taylor (1994) que, según Gonzales, Carmona, & Rivas (2007), refieren que la satisfacción del cliente puede ser medida usando las dimensiones de calidad del servicio. El instrumento, se ha utilizado para medir el nivel de satisfacción del cliente en el servicio de hemodiálisis de las empresas Sermedial SAC y EsSalud, y así poder realizar una comparación y análisis de los resultados. El proceso de recolección de información se inicia en julio de 2017 y culmina en agosto de 2017.

RESULTADOS

En la figura 1-6 se observa que existe una diferencia significativa entre la valoración promedio del nivel de satisfacción en las diferentes dimensiones respecto del servicio que brinda ambas empresas.

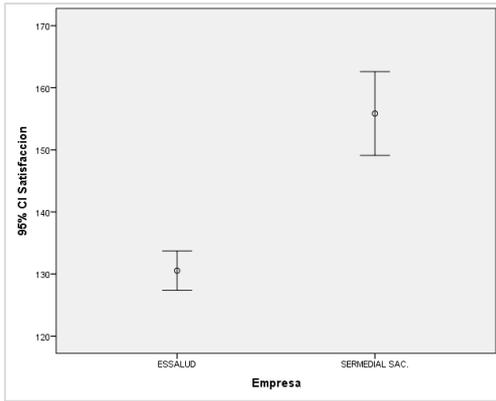


Fig. 1: Satisfacción General

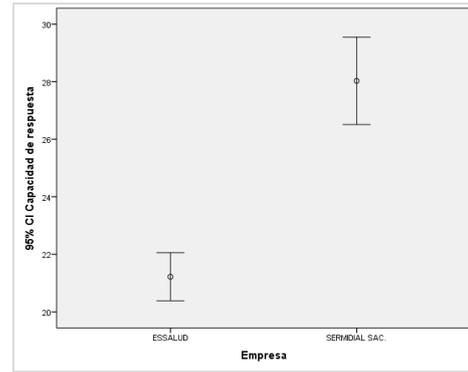


Fig. 4: Capacidad de respuesta

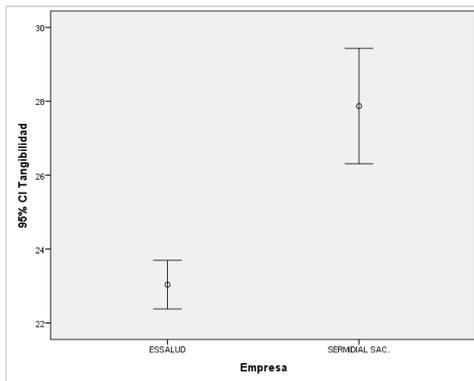


Fig. 2: Tangibilidad

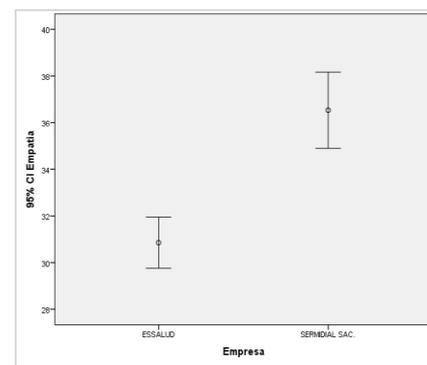


Fig. 5: Empatía

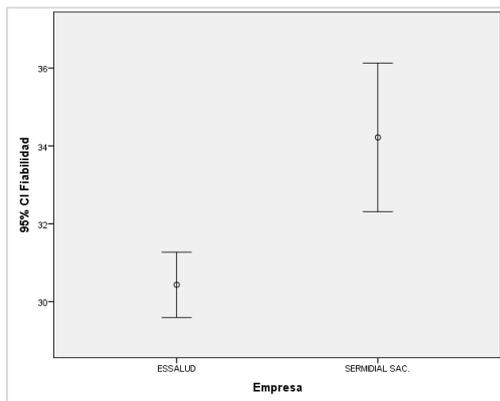


Fig. 3: Fiabilidad

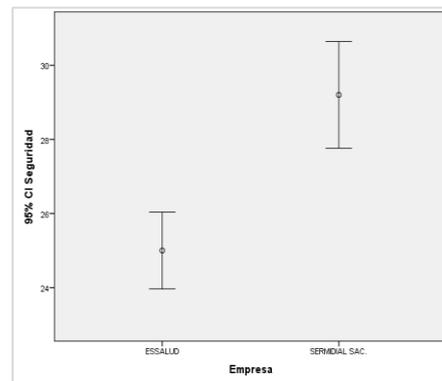


Fig. 6: Seguridad

DISCUSIÓN

El nivel de satisfacción del cliente en hemodiálisis; según los elementos tangibles, en la empresa Sermedial SAC casi la mayoría de sus clientes expresan sentirse satisfechos, con respecto a los clientes de EsSalud, según la fiabilidad, tanto como, en la empresa Sermedial SAC y EsSalud un poco más de la mitad de los clientes expresan sentirse satisfechos. Según la capacidad de respuesta, en la empresa Sermedial SAC un poco más de la mitad de sus clientes expresan sentirse satisfechos, y en comparación con EsSalud un poco menos de la mitad de sus clientes se encuentran satisfechos. El nivel de satisfacción del cliente en hemodiálisis; según la empatía, en la empresa Sermedial SAC un poco más de la mitad de sus clientes

expresan sentirse satisfechos, con respecto a EsSalud y el nivel de satisfacción del cliente en hemodiálisis; según la seguridad, en la empresa Sermedial SAC la mayoría expresan sentirse satisfecho, en comparación con EsSalud donde más de la mitad expresan sentirse satisfechos. Existe diferencias significativas en el nivel de satisfacción del cliente en hemodiálisis, tanto como, en el servicio tercerizado de la empresa Sermedial SAC y EsSalud ($p < 0,05$). Según los elementos tangibles: en EsSalud, para incrementar el nivel de satisfacción del cliente, considerando los ítems que más puntajes tuvieron en el nivel de insatisfacción, se sugiere la capacitación y mayor uso de los servicios informáticos; y mejorar la comodidad de los clientes, como de los familiares. Por otro lado, a la empresa Sermedial SAC se sugiere principalmente proporcionar materiales educativos a sus clientes. Según la fiabilidad: en EsSalud, se sugiere que los empleados mejoren el servicio desde que llegan los clientes, absuelvan sus consultas en el tiempo prometido y el cumplan con lo prometido. A la empresa Sermedial SAC se sugiere mejorar en resolver de manera más oportuna las consultas de los clientes. Según la capacidad de respuesta: en EsSalud, se sugiere que muestren disposición para atender a sus clientes y que siempre estén disponibles. Para la empresa Sermedial SAC, se sugiere a los empleados darles a conocer a sus clientes los plazos en el proceso de su consulta y que siempre estén disponibles. Según la empatía: en EsSalud, se sugiere a los empleados principalmente se preocupen por el cliente y que se comprometa con el problema que traen los clientes. Para la empresa Sermedial SAC, se sugiere que los empleados den una atención más personalizada y comprendan los problemas del cliente. Según la seguridad: en EsSalud, se sugiere más capacitaciones en cuanto a las distintas enfermedades que coexisten con enfermedad de fondo. Para la empresa Sermedial SAC, se sugiere que los empleados sean más respetuosos y más capacitaciones de enfermedades que coexisten con los clientes. Finalmente, se recomienda medir la satisfacción del cliente en sus cinco dimensiones, de acuerdo al modelo SERVPERF de Cronin y Taylor en forma periódica.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, L. (2010). *Medición de la satisfacción del servicio al cliente y propuestas de mejora en cafésalud medicina prepagada ubicada en la 14 con calle 94 en la ciudad de Bogotá*. Bogotá.
- Alvaro Herrera, A., & Beltrán Gallego, S. (2008). Efectos de la satisfacción emocional y evaluativa de los espectadores deportivos sobre sus intenciones de asistir y recomendar. *Innovar*, 253-268.
- Bareño, J. (2017). *Tercerización en la Salud: ¿Tendencia o Necesidad?* Obtenido de http://bdigital.ces.edu.co:8080/repositorio/bitstream/10946/3845/1/Tercerizacion_Salud.pdf
- Basurdo, I. (2018). *"Influencia de la gestión empresarial en el éxito del servicio de tercerización para el control de calidad y cantidad de los combustibles líquidos en el Perú"*. Lima: Universidad Mayor de San Marco.
- Bertamoni, A. (2013). *Tercerización y Costos de Transacción: "los costos de transacción en el análisis de tercerización de procesos relacionados con la operación de infraestructura de un proveedor de servicios de internet"*. Argentina: Universidad de San Andrés.
- Bill, B. (2004). *Subcontrataciones*. Mexico: FEI.
- Blas, R. (2012). *Decisiones de integración*. Mexico: FGT.
- Botero, N., & Fernandez, D. O. (2014). *Factores determinantes en la Satisfacción de los usuarios*. Medellín: Grupo de Investigación Observatorio de la Salud Pública.
- Boza., R. (2016). *Percepción de la calidad que tienen los usuarios sobre la atención que brinda la Unidad de Cuidados Intensivos del Hospital Nacional de Niños Dr. Carlos Sáenz Herrera, durante febrero y marzo del año 2016*. San José Costa Rica: Escuela de Ciencias Exactas y Naturales.
- Cama, M. (2016). *Calidad de servicio y satisfacción del usuario en el Juzgado de Paz Letrado de Puente Piedra – 2016*. Lima: Universidad Cesar Vallejo.

- Campos, C. (2017). *Tercerización del Servicio de Hemodiálisis en ESSALUD y la rentabilidad del Centro de Diálisis CAVA SAC ubicado en Ate*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Castellanos, P., & Farías, J. (2011). *Estructuración de un modelo de servicio para el sector de servicios tercerizados a distancia BPO&O*. Bogotá: Bogotá, D.C., Universidad EAN, 2011.
- Cronin Jr, J., Brady, M., & Hult, G. (2000). Assessing the Effects of Quality, Value, and Customer Satisfaction on Consumer Behavioral Intentions in Service Environments. *Journal of Retailing*, 193.
- Cronin, J., & Taylor, S. (1994). SERVPEF vs. SERVQUAL: reconciling performance based and Perceptions-Minus- Expectations Measurement Of Service Quality. *Measurement Of Service Quality*, 125-131.
- Deming, W. E. (1990). A qualidade e o consumidor. En W. E. Deming, *En Qualidade: A revolução da Administração* (págs. 124-135). Río de Janeiro: Editora Marquez Saraiva S.A.
- Diario, P. (22 de 10 de 2016). Exigen fiscalizar tercerizaciones en los hospitales del país. (USI). *Exigen fiscalizar tercerizaciones en los hospitales del país*.
- Feigenbaum, A. (1992). *control total de la calidad*. Mexico: editorial continental.
- Fill, C. (1999). *Outsourcing*. Estados Unidos : Aguilar.
- Franco, R. (2001). *Customer Satisfaction ¿Porqué Satisfacción del cliente?* Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Gansevoort RT, M. K. (2011). *Chronic Kidney Disease Prognosis Consortium. Lower estimated GFR and higher albuminuria are associated with adverse kidney outcomes. A collaborative meta-analysis of general and high-risk population cohorts*. *Kidney* .
- García, J., & Díaz, R. (2008). Comparativa entre distintos sistemas de medición de calidad de servicio. *EsicMarket*, 1(30), 57-97.
- Gay, C., & Essinger, J. (2000). *Inside Outsourcing. An Insider's Managing Strategic Sourcing*.
- GBD. (3 de JUNIO de 2014). *Global Burden of Disease (GBD)*. . Obtenido de http://www.who.int/healthinfo/global_burden_disease/gbd/en/
- Gianella, C. (19 de octubre de 2015). *Essalud y los contratos de hemodialisis*.
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Guzman, J. H. (2014). *La Tercerización Como Beneficio a la Salud*. España: Roble.
- Harris, J. (2001). *Buscar la satisfacción del cliente es buen negocio*. Buenos Aires: Editorial Kier.
- Helen, T. (2004). *Elementos de la Organización del intercambio*. Mexico: CER.
- Jara, P. W. (2017). EL OUTSOURCING Y LA VENTAJA COMPETITIVA EMPRESARIAL. 44-50.
- Johnson, A. y. (1995). *Teoría del Desempeño*. Estados Unidos: RTG.
- Kotler, P. (2003). *Los 80 conceptos esenciales del marketing de la A a la Z*. Madrid : Pearson Educación.
- La República. (31 de Octubre de 2016). Diálisis es el servicio más tercerizado en EsSalud. *Diario La República*, pág. 5.
- Marticorena, A. (2007). *Cómo es una diálisis en los Estados Unidos*. Estados Unidos: Diario de Diálisis.
- Matsushita K, v. d. (2010). *Chronic Kidney Disease Prognosis Consortium. Association of estimated glomerular filtration rate and albuminuria with all-cause and cardiovascular mortality in general population cohorts*. *Lancet*.
- Mercado, Y. C. (2014). *Análisis Cualitativo - Jurídico de la Tercerización laboral en el Marco del Derecho de Asociación Sindical en Colombia*. Colombia: Universidad de Cartagena.
- Mills KT, X. Y. (2015). *Asystematic analysis of worldwide population-based data on the global burden of chronic kidney disease in 2010*. *Kidney*.
- Moliner, B. y. (2001). *Calidad y Satisfacción* . España: Cervantes.
- Montero Bagatella, J. (2013). *El concepto de seguridad en el nuevo paradigma de la normatividad*. Mexico.
- Montoya, M. (2013). *Variables Asociadas a la Satisfacción del paciente en una unidad de hemodialisis*. España: Universidad central de asturias.
- Mori, M. (2014). *"Reducción de costos de gestión de los servicios logísticos de las empresas del sector Industrial para crear ventajas competitivas aplicando la tercerización"*. Callao: Universidad Nacional del Callao.

- Parasuraman, A., & Zeithalm, V. &. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50. doi:10.2307/1251430
- Pineros, J. B. (2009). *Medición de la Satisfacción del Cliente del Restaurante Museo Taurino, y Formulación de Estrategias de Servicio para la Creación de valor*. Bogota: Pontificia Universidad Javeriana.
- Pineros, J. B. (junio de 2009). Tesis medición de la Satisfacción del cliente del restaurante museo Taurino, y formulación De estrategias de servicio para la Creación de valor. Bogota, Colombia.
- Pineros, J. B. (junio de 2009). Tesis Medición de la Satisfacción del cliente del restaurante Museo Taurino, y formulación de estrategias de servicios para la creación de valor. Bogota, Colombia.
- Pizzo, M. (2013). *Construyendo una definición de Calidad en el Servicio*. Obtenido de Comoservirconexcelencia.com: <http://comoservirconexcelencia.com/blog/construyendo-una-definicion-de-calidad-en-el-servicio/.html>
- Salomi, G., Miguel, P., & Abackerli, A. (2005). SERVQUAL x SERVPERF: Comparação entre instrumentos paraavaliacão da qualidade de serviços internos. *Gestão & Produção*, 12(2), 279–293. doi:<http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2005000200011>
- Schneider, B. (2004). *Outsourcing: la herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios*. Bogotad.
- Torres, A. E. (2007). *Análisis Estratégico para la Tercerización de Servicios de mantención en planta concentradora en comañia Minera Doña Ines de Collahuasi*. Chile: Universidad de Chile.
- Valero, S. (2015). *Incidencia de las funciones estratégica y operativa en el éxito de los proyectos de outsourcing de tecnologías de la información en España (2005-2009)*. Tesis Doctoral, Universitat Politècnica de Catalunya, Departament d'Organització d'Empreses, Barcelona. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10803/336678>
- Villaran, P. C. (2005). *Oustsourcing de la logistica de Entrada en Corporacion Aceros Arequipa*. Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Vinitzky, A. R. (2007). *Tercerización logística: una herramienta de gestión para la obtención de ventajas operativas, comerciales, financieras y económicas en las empresas argentinas*. Argentina: Universidad de Belgrano.