



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**Profesionalización y desempeño organizacional en el Mercado  
San Pedro de Mala 2021**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
Licenciado en Administración**

**AUTOR:**

Rivera Duran, Yeferson Rigoberto (ORCID: 0000-0001-9047-3968)

**ASESOR:**

Bardales Cárdenas, Miguel (ORCID: 0000-0002-1067-9550)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de Organizaciones

**LIMA – PERÚ**

**2021**

### **Dedicatoria**

Dedico la presente investigación a mi madre por el apoyo económico y moral; brindadome su fortaleza y convicción para cumplir mis objetivos.

### **Agradecimiento**

Agradecer a Dios por brindarme salud y bienestar. Asimismo, al Profesor Miguel Bardales Cardenas y Oscar Zapillado Huanco por el apoyo académico durante estos 5 años de esfuerzo y dedicación.

## Índice de contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenidos .....	iv
Índice de tablas.....	v
Índice de figuras.....	vi
Resumen.....	vii
Abstract.....	viii
I.    INTRODUCCIÓN.....	1
II.   MARCO TEÓRICO.....	5
III.  METODOLOGÍA.....	16
3.1.  Tipo y diseño de investigación.....	16
3.2.  Variables y operacionalización.....	16
3.3.  Población, muestra y muestreo.....	17
3.4.  Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	18
3.5.  Procedimientos.....	21
3.6.  Método de análisis de datos.....	22
3.7.  Aspectos éticos.....	22
IV.  RESULTADOS.....	23
4.1.  Estadística descriptiva.....	23
4.2.  Estadística inferencial.....	32
V.   DISCUSIÓN.....	40
VI.  CONCLUSIONES.....	44
VII. RECOMENDACIONES.....	46
REFERENCIAS.....	47
ANEXOS.....	56

## Índice de tablas

<b>Tabla 1:</b> Técnica e instrumento de recolección de datos.....	19
<b>Tabla 2:</b> Información de expertos designados para la validación.....	19
<b>Tabla 3:</b> Validación de expertos: Profesionalización.....	19
<b>Tabla 4:</b> Validación de expertos: Desempeño Organizacional.....	19
<b>Tabla 5:</b> Confiabilidad de Alfa de Cronbach de Profesionalización y Desempeño Organizacional.....	21
<b>Tabla 6:</b> Confiabilidad de Alfa de Cronbach de Profesionalización.....	21
<b>Tabla 7:</b> Confiabilidad de Alfa de Cronbach de Desempeño Organizacional.....	21
<b>Tabla 8:</b> Resultado entre la Profesionalización y Desempeño Organizacional.....	23
<b>Tabla 9:</b> Relación entre profesionalización y desempeño organizacional.....	24
<b>Tabla 10:</b> Relación entre Selección y Desempeño Organizacional.....	26
<b>Tabla 11:</b> Relación entre Liderazgo y Desempeño Organizacional.....	28
<b>Tabla 12:</b> Relación entre Capacitación y Desempeño Organizacional.....	29
<b>Tabla 13:</b> Relación entre Proceso de Profesionalización y Desempeño Organizacional.....	31
<b>Tabla 14:</b> La prueba de normalidad.....	33
<b>Tabla 15:</b> Prueba de Hipótesis General.....	34
<b>Tabla 16:</b> Prueba de Hipótesis correlacional entre Cultura Organizacional y Desempeño Organizacional.....	35
<b>Tabla 17:</b> Prueba de Hipótesis correlacional entre Selección y Desempeño Organizacional.....	36
<b>Tabla 18:</b> Prueba de Hipótesis correlacional entre Liderazgo y Desempeño Organizacional.....	37
<b>Tabla 19:</b> Prueba de Hipótesis correlacional entre Cultura Organizacional y Desempeño Organizacional.....	38
<b>Tabla 20:</b> Prueba de Hipótesis correlacional entre Proceso de Profesionalización Desempeño Organizacional.....	39

## Índice de figuras

<b>Figura 1:</b> Relación entre la profesionalización y el Desempeño Organizacional.....	23
<b>Figura 2:</b> Relación entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Organizacional.....	25
<b>Figura 3:</b> Relación entre la Selección y el Desempeño Organizacional.....	26
<b>Figura 4:</b> Relación entre el Liderazgo y el Desempeño Organizacional.....	28
<b>Figura 5:</b> Relación entre la Capacitación y el Desempeño Organizacional....	30
<b>Figura 6:</b> Relación entre el Proceso de profesionalización y Desempeño Organizacional.....	31

## RESUMEN

El estudio de investigación tuvo como objetivo general determinar la relación entre la profesionalización y el desempeño organizacional en el Mercado San Pedro de Mala 2021. La población estuvo conformada de 510 puestos en el mercado y mediante el muestreo aleatorio simple se obtuvo una muestra de 220 locatarios. El estudio fue de enfoque cuantitativo, alcance correlacional, diseño no experimental e investigación aplicada. Asimismo, para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario. Posteriormente, se validó el instrumento por docentes especializados en la materia para que el instrumento pueda ser aplicado en el campo. Por otro lado, el Alfa de Cronbach de las dos variables fue de 0.986, considerado como un nivel de confiabilidad perfecto. Los resultados indicaron una correlación positiva considerable (Rho de Spearman de 0.770), que evidenciaron una relación entre las variables. En conclusión, se explicó la relación entre la profesionalización y desempeño organizacional en el Mercado San Pedro de Mala 2021.

**Palabras clave:** Profesionalización, desempeño organizacional, mercado municipal.

## **ABSTRACT**

The general objective of the research study was to determine the relationship between professionalization and organizational performance in the San Pedro de Mala Market 2021, the population consisted of 510 market stalls and a sample of 220 vendors was obtained through simple random sampling. The study had a quantitative approach, correlational scope, non-experimental design and applied research. Likewise, the survey technique was used for data collection and the questionnaire was used as an instrument. Subsequently, the instrument was validated by teachers specialized in the subject so that the instrument could be applied in the field. On the other hand, Cronbach's Alpha of the two variables was 0.986, considered a perfect level of reliability. The results indicated a considerable positive correlation (Spearman's Rho of 0.77), which evidenced a relationship between the variables. In conclusion, the relationship between professionalization and organizational performance in the San Pedro de Mala Market 2021 was explained.

**Keywords:** Professionalization, organizational performance, municipal market.

## I. INTRODUCCIÓN

Los tiempos han cambiado, el mundo económico ahora se maneja sobre la base de la tecnología, cada país tiene fortalezas, las cuales explotan de manera sostenible para generar trabajo, depende de los líderes de toda organización pública o privada que sus recursos sean utilizados eficientemente. Sea una pequeña o grande empresa, aportan de una manera u otra al desarrollo económico. Ahora bien, tomando en cuenta la estructura de empresas en diferentes países, se resalta la importancia de las empresas iniciadas en el nicho familiar, o también llamadas empresas familiares. Según, CEN (2006), Vélez, Holguín, De la Hoz, Durán y Gutiérrez (2008); Trevinyo-Rodríguez (2010); KPMG (2017); citado por (Rueda & Rueda, 2019) mencionan que las empresas familiares son el 80% del total de empresas del mundo, aportan al PBI mundial un aproximado de 55% del total y generan el 65% de empleo en cada país aproximadamente.

Una de las características del tejido empresarial peruano es el predominio de las empresas familiares, que asumen a diario diferentes desafíos que deben afrontar para garantizar la supervivencia de su patrimonio y, por tanto, su continuidad (Asociación de Empresas Familiares del Perú, 2020). Alrededor del 80 % de empresas nacionales tiene origen familiar y muchas presentan grandes resultados (Andina, 2021). Asimismo, estas empresas nacen a menudo como emprendimiento, pero el manejo asociado al profesionalismo y dirección del negocio no son los adecuados para el desarrollo y crecimiento, tal es así, que solo pocos llegan a los próximos años.

En el Distrito de San Pedro de Mala, uno de los distritos costeros más centralizados en la provincia de Cañete, existen empresas familiares conocidas, como la empresa de transporte “Huapaya” S.A.C, empresa comercial “Vilmart” S.A.C, empresa ferretera “Miguelito” E.I.R.L, institución educativa “San Francisco de Asís”, y otros más, los cuales son en gran medida organizaciones que comenzaron en el entorno familiar, y a lo largo de los años fueron consolidándose en el mercado local. Asimismo, existe el mercado central “San Pedro de Mala” donde se ubican cientos de microempresas de diferentes rubros, los cuales también son organizaciones familiares, pero más reducidas. Los locatarios hace unos 10 años tenían una mayor cantidad de ventas mensuales, aquel entonces era rentable alquilar un puesto e iniciar una pequeña empresa, los problemas surgieron cuando

llegaron hace 3 años empresas con otro tipo de estrategias, los cuales se localizaron alrededor del mercado y por ende las cuotas de mercado fueron más repartidas. Con esto, se sumó la pandemia de año 2020 donde hubo un cierre total de comercios no esenciales, las consecuencias fueron tan devastadoras que a la reapertura de los puestos, la población prefería comprar al aire libre que dentro de una mercado que tiene poca ventilación y espacios reducidos.

La administración del mercado lo maneja el Municipio de San Pedro de Mala y tiene un administrador de piso para gestionar los dos mercados; San Pedro de Mala y Virgen de las Mercedes. Aún así, los puestos dentro del mercado no están bien ubicados, y por ende tiene escasa afluencia de público. Se realiza reuniones obligatorias cada mes, pero también se realiza grupo de diálogos cuando existe un cambio en alguna norma u ordenanza. Por otro lado también existen callejones donde se encuentra venta ambulancia, que también es un amenaza a los locatarios.

En palabras generales, los 510 locatarios del Mercado San Pedro de Mala están hace algunos años con un rendimiento no deseable, por una lado la competencia de nuevas empresas con precios por debajo del promedio, como también la venta ambulancia y la falta de estrategias por parte del Municipio enfocadas en la promoción productos a los consumidores. Es así que se observa que estas microempresas carecen de capacitación y organización, en tal medida, es necesario una investigación para entender los problemas existentes de la gestión comercial o administrativa.

Seguidamente se presenta la formulación del problema general:

¿Cuál es la relación entre la profesionalización y el desempeño organizacional en el Mercado San Pedro de Mala 2021?

Y, se presentan los problemas específicos de investigación:

- ¿Cómo se relaciona la cultura organizacional y el desempeño organizacional en el Mercado San Pedro de Mala 2021?
- ¿De qué manera se relaciona el liderazgo y el desempeño organizacional en el Mercado San Pedro de Mala 2021?
- ¿Cuál es la relación entre la capacitación y el desempeño organizacional en el Mercado San Pedro de Mala 2021?

- ¿Cómo se relaciona la selección y el desempeño organizacional en el Mercado San Pedro de Mala 2021?
- ¿De qué manera se relaciona el proceso de profesionalización y el desempeño organizacional en el Mercado San Pedro de Mala 2021?

Ante el aumento de mortandad de las microempresas familiares, el cual es un problema nacional que preocupa y que influye directamente en el aspecto socioeconómico, resulta de interés especial conocer el vínculo que ejerce la profesionalización en el desempeño organizacional de estas empresas, y a partir de ahí, adoptar medidas de capacitación o promoción que permitan la disminución de la tasa de mortandad y consolidar la visión de estas organizaciones.

La investigación surge de la necesidad de estudiar la relación de la profesionalización en el desarrollo organizacional dentro de las micro y pequeñas empresas familiares, con el propósito de conocer al detalle los factores que afectan en mayor medida a este problema social. Las investigaciones, en el ámbito nacional, sobre los factores más influyentes en la continuidad de las micro y pequeñas empresas son escasas, el presente trabajo es conveniente para mejorar los conocimientos hasta qué grado de influencia tiene el manejo de un negocio y su continuidad a la siguiente generación.

La investigación busca proporcionar información útil a toda la comunidad académica para ampliar los conocimientos sobre el referido tema y así acentuar los factores más importantes para continuidad de estas empresas.

Por otro lado, se presenta el objetivo general del estudio:

Determinar la relación entre la profesionalización y el desempeño organizacional en el Mercado San Pedro de Mala 2021

En tanto, los objetivos específicos son:

- Definir la relación entre la cultura organizacional y el desempeño organizacional en el Mercado San Pedro de Mala 2021
- Definir la relación entre el liderazgo y el desempeño organizacional en el Mercado San Pedro de Mala 2021
- Definir la relación entre la capacitación y el desempeño organizacional en el Mercado San Pedro de Mala 2021

- Definir la relación entre la selección y el desempeño organizacional en el Mercado San Pedro de Mala 2021

- Definir la relación entre el proceso de profesionalización y el desempeño organizacional en el Mercado San Pedro de Mala 2021

Del mismo modo, se presenta la hipótesis general de la investigación:

Existe relación entre la profesionalización y el desempeño organizacional en el Mercado San Pedro de Mala 2021

Asimismo, se presentan las hipótesis específicas:

- Existe relación entre la cultura organizacional y el desempeño organizacional en el Mercado San Pedro de Mala 2021

- Existe relación entre el liderazgo y el desempeño organizacional en el Mercado San Pedro de Mala 2021

- Existe relación entre la capacitación y el desempeño organizacional en el Mercado San Pedro de Mala 2021

- Existe relación entre la selección y el desempeño organizacional en el Mercado San Pedro de Mala 2021

- Existe relación entre el proceso de profesionalización y el desempeño organizacional en el Mercado San Pedro de Mala 2021

## II. MARCO TEÓRICO

A continuación, se hace referencia a trabajos previos a nivel nacional:

Según Lavado (2018) en su tesis “Relación entre profesionalización y desempeño organizacional de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de surquillo, 2017” para obtener el título profesional de Licenciado en Administración y Emprendimiento en la Universidad San Ignacio de la Loyola titulado, el cual tuvo como objetivo principal : Conocer la relación que existe entre la profesionalización y el desempeño organizacional de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo, 2017.La metodología utilizada fue de enfoque cuantitativo, nivel correlacional, diseño no experimental, transversal y correlacional; el instrumento fue el cuestionario, que mediante la técnica de la encuesta se recolectó los datos en la muestra de 110 empresas. Concluyó que, si existe relación entre la profesionalización y el desempeño familiar en MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo, con un coeficiente de Spearman de “ $r=0,528$ ”.

Como también Bayona(2019) en su tesis “ Relación de la profesionalización y el desempeño organizacional de mypes familiares de transporte terrestre de carga de bienes fiscalizados de Lima 2018”, el cual tiene como objetivo primordial: Determinar la relación que existe entre la profesionalización y el desempeño organizacional de MYPES familiares de transporte terrestre de carga de bienes fiscalizados de Lima 2018.La metodología que se utilizó fue de enfoque cuantitativo, nivel correlacional, diseño no experimental, transversal; el instrumento y técnica utilizada fueron el cuestionario y la encuesta respectivamente. La población de estudio fue 192 empresas y 129 fueron asignadas a la muestra. Concluye que si existe relación entre profesionalización el desempeño organizacional con un coeficiente de Spearman de”  $r=0.629$ ”, teniendo en cuenta que la correlación entre liderazgo y el desempeño organizacional fue de ( $\rho=0.187$ ).

Por otro lado, Plasencia(2020) en su tesis doctoral “La profesionalización en el desarrollo organizacional y la competitividad en MyPEs del sector comercio de San Juan de Lurigancho”, la cual tiene como objetivo general: de qué manera la profesionalización se relaciona con el desarrollo organizacional y la competitividad de las MyPEs comercializadoras de San Juan de Lurigancho, 2019.

La metodología utilizada fue de nivel correlacional, de diseño no experimental transeccional y con un enfoque cuantitativo. La población fue de 1273 pymes, pero el cuestionario se aplicó a una muestra de 785 organizaciones. Se concluyó que la relación entre profesionalización y desarrollo organizacional según el coeficiente de Spearman fue de 0,968 y la profesionalización con la competitividad fue 0,925.

Así mismo, Velarde (2020) en su tesis doctoral “El gobierno corporativo y la profesionalización de las empresas familiares” tuvo como objetivo principal: Determinar si el gobierno corporativo incide en la profesionalización de las empresas familiares del Perú en el año 2018. El trabajo fue de enfoque cuantitativo, diseño no experimental transversal. La población fue de 308 empresas y una muestra de 172, en las cuales se utilizó de instrumento el cuestionario y la encuesta como técnica. Las dimensiones de la variable gobierno corporativo fueron: órganos de gobierno relacionado con la familiar, órganos de gobierno relacionados con la propiedad y órganos del gobierno relacionados con la administración y control; mientras que las dimensiones de la profesionalización fueron: planificación, organización, dirección y control. Se concluyó que el gobierno corporativo si incide en la profesionalización de las empresas familiares del Perú en el año 2018, con un coeficiente de correlación de Spearman al “ $r=0,745$ ”.

Según Collazos (2018) en su tesis “Factores de la profesionalización que influyen en la competitividad de las pymes familiares en lima metropolitana”, tiene como objetivo primordial: Determinar si los factores de la profesionalización de las Pymes familiares en Lima Metropolitana influyen en la competitividad. La metodología que utilizó el autor fue de enfoque cuantitativo, de nivel correlacional explicativo, diseño no experimental y transversal. En su recolección de datos se aplicó un cuestionario a 100 empresas familiares. Para analizar sus resultados y confirmar su hipótesis se utilizó la regresión lineal, la ecuación contenía los siguientes elementos: proceso de profesionalización, cultura organizacional, capacitación y liderazgo como determinantes de la competitividad. El proceso de profesionalización tuvo como factor de relación un (0.41); la cultura organizacional (0.126); la capacitación de los directivos (0.219); el liderazgo (0.337). Se concluyó que la profesionalización en base a las actividades de la gestión (proceso de profesionalización y cultura) no influye en la competitividad, pero en base a la

profesionalización de los sucesores (capacitación y liderazgo) si influye en la competitividad las PYMES familiares.

En el ámbito internacional, tenemos los siguientes trabajos previos:

Según Medina (2020) en su investigación “Influencia del liderazgo patriarcal en el desempeño laboral de las empresas familiares del sector textil del cantón Pelileo”, tuvo como objetivo general: Analizar las repercusiones del liderazgo patriarcal en el desempeño laboral dentro de las empresas familiares. El enfoque utilizado fue mixto, tipo descriptivo, correlacional y bibliográfico, la muestra fue de 129 empresas en las cuales se aplicó la técnica de la encuesta. En línea con la presente investigación y el análisis descriptivo que tuvo el trabajo previo, se concluyó que, de acuerdo con el total de encuestados, el 68,2% sostienen que el papá es quien lidera la empresa; el 45% señalan que las relaciones afectivas en la familia es un problema para la empresa; el 52,7% menciona que la lealtad es más importante que el rendimiento empresarial y que los roles familia-empresa ha causado conflictos en la empresa.

Según Flores, Vega y Chávez(2016) en su investigación “Análisis comparativo de los principales factores que inciden en la profesionalización de las empresas familiares del sector industrial, comercial y de servicios de Tijuana, B.C., México”, en cual tuvo como objetivo principal: “realizar el análisis comparativo de los factores de contingencias, tales como proceso de profesionalización, capacitación, cultura organización, liderazgo y selección, para determinar cuáles inciden en la profesionalización de las empresas familiares del Sector Industrial, Servicios y de Comercio de Tijuana, B.C., México. El enfoque fue cuantitativo, nivel descriptivo y correlacional. Se aplicó la encuesta a una muestra de 357 empresas familiares. Concluyó que los factores de competitividad que inciden de manera directa en la profesionalización en empresas familiares del rubro comercial son: cultura organizacional (0,665), selección (0.638), capacitación (0.683), liderazgo (0.747) y proceso de profesionalización (0.679) en base a la correlación de Pearson. También se determinó que en el sector comercio, el 66,66% de empresas está a cargo de algún miembro familiar y 33,34% está dirigido por uno ajeno a la familia; el sexo femenino tiene participación en un 73.08% y el 56,50% de líderes

tienen entre 40 a 45 años, con una antigüedad de 4 a 6 años en su puesto actual. el promedio de edad de los líderes está entre 40 a 45 años.

De acuerdo con Cabrejos, Estela y Nicolás (2020) en su artículo “Profesionalización en la gestión administrativa de Pymes familiares del sector gráfico”, que tuvo como objetivo general: determinar si la Profesionalización mejora la administración de la empresa familiar. La metodología utilizada fue de enfoque cuantitativo, diseño no experimental, de corte transversal. Se aplicó una encuesta a una muestra de 184 empresas. En base a estadístico de Friedman (Fr) de 11.4, siendo mayor al punto crítico 5.99 se concluye que la profesionalización mejora el área de administración y gestión de las Pymes familiares del sector gráfico.

Según Morales (2019), en su artículo “Capital intelectual y desarrollo organizacional”, el cual tuvo como objetivo conocer la relación entre el capital humano y el desarrollo organizacional. La metodología utilizada fue de enfoque cuantitativo, de nivel correlacional, diseño no experimental. Se aplicó una encuesta a 75 instituciones educativas. Concluyó que el desempeño organizacional tiene una correlación de Pearson con el capital humano al ( $r=0,581$ ); con el capital estructural tiene ( $r=0,346$ ) y con el capital relacional tiene ( $r=0,383$ )

Según Padilla (2021), en su tesis doctoral “Gestión de la calidad y desempeño organizacional en el G.A.D. Municipal de Ambato”, el cual lleva como objetivo principal: Determinar la influencia de la gestión de calidad en el desempeño organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato. La metodología fue de enfoque cuantitativo, diseño no experimental. Concluyó que el desempeño organizacional está influenciado en un 20% con el liderazgo, 20% con la política de calidad, en una gestión de empleados en un 60% y gestión de procesos al 44% y el mejoramiento continuo.

Seguidamente la investigación presenta diversas teorías sobre la variables, en primer lugar se conocerá al detalle cuales son las conceptualizaciones más recientes y completas sobre la empresa familiar :No existe una aceptación única para la definición universal sobre el concepto de empresa familiar, porque es difícil poner límites sobre el nivel de control, lazos o afinidad y tiempo en la posesión de la organización (Acosta, Molina, Andino, & Rodriguez, 2019).El estudio de la empresa familiar está en progreso, pero los elementos de esta proponen estudios extensos (Aguilar & Briozzo, 2020);generalmente el término empresa familiar, incluye

patrimonio familiar y espíritu familiar (Garrett van der, 2021), y las investigaciones consideran que la familiar en algunos casos son de apoyo ,y otros señalan que es un obstáculo (Hernández, KellermannS, López, & Sarkar, 2020)

Aun así existe autores que tratan de conceptualizar la empresa familiar; la empresa de familia es una entidad controlada por uno o varios integrantes de la familia , y que en unión de estos forman un vínculo estrecho con visión empresarial (Palafox, Ochoa, & Jacobo, 2020);son organizaciones que poseen como mínimo el 51% de la propiedad, son parte del órgano directivo y del proceso de toma de decisiones , con miras a continuidad del negocio (Molina, Botero, & Montoya, 2016); son entes económicos que esta manejada por personas de la familia con lazo sanguíneo o afinidad, y que tenga el compromiso de la trascendencia generacional (Roselia, 2016).En cuestión, estos tres últimos autores valoran el aspecto de control y visión para conceptualizar la empresa familiar.

Otros mencionan que ,es el ambiente donde se unen grupos con interés distintos, por un lado el aspecto emocional de la familia, y por otro ,se enfoca en la razón y competencias (Gómez, 2016).La empresa familiar desea perdurar con el paso del tiempo, pero tiene que realizar estrategias pensando en los intereses organizacionales y familiares (Araya, 2017).La familia intenta preservar la riqueza socioemocional, y la empresa la maximización de valor, pero a diferencia de las empresas no familiares, las familiares sitúan por encima la riqueza socioemocional (Aguilar & Briozzo, 2020) , también se sostiene que si existe mayor integrantes de la familia en la empresa menor es el desempeño de la organización (Joao, Silva, Andrade, & Silva, 2019)En mayoría los autores concluyen que dentro del concepto de empresa familiar debe existir el control o administración y el deseo de continuar con la siguiente generación (Muñoz, Matabanchoy, & Guevara, 2020)

Se encuentran vinculados la empresa, propiedad y familia, también conocido como “modelo de los tres círculos”, donde se entrelazan intereses, expectativas y necesidades diferentes (Asociación de Empresas Familiares, 2020).El modelo de los 3 círculos estaba consolidado, pero, Gersick (1997) articuló la variable tiempo al modelo de los 3 círculos:

La primera variable de estudio es la profesionalización:

La profesionalización es un proceso de cambio en la propiedad y gestión de un organización(Howorth,Wright,Westhead, y Allcock,2016), citado en (Marcelino, Torres, Muñoz, & Camacho, 2020);ha pasado de ser un tema complementario, a tener relevancia estratégica que permite la continuidad de las empresa familiares (Marcelino, Torres, Muñoz, & Camacho, 2020).La profesionalización de la gestión administrativa y financiera a través de la protocolización permite concertar los intereses de la familia y empresa (Solano, 2017).El factor primordial para que las pequeñas empresas alcancen el éxito, es la institucionalización (Gómez A. , 2017);en muchas oportunidades la profesionalización se da a partir de un momento de quiebre o conflictos, pero no necesariamente se debe esperar a que eso suceda, por eso es necesario herramientas como el protocolo ,estructura en el gobierno y dirección(Domínquez,2014) ,como se citó en (Lavado ,2018); en palabras generales la profesionalización es un cambio de gestión para mejorar la combinación de poder y cobertura en las desiciones de empresas familiares.

El protocolo es un instrumento integral mediante el cual se aseguran la continuidad de las familias empresariales, portándolo de profesionalización (Murguía, 2016),El protocolo establece las normas y bases que regulan el funcionamiento de una empresa familiar, donde se puede definir salarios, responsabilidades y controlar conflictos (Acosta, Molina, Andino, & Rodriguez, 2019). La profesionalización de la retribución es una idea estratégica para comunicar la misión , visión y objetivos organizacionales (Marcos & Medina, 2018).Desde la creación de la empresa familiar, se debe tener en cuenta la estructura organizacional, para dar orden a la responsabilidades, área y jefaturas necesarias (Colorado & Galeros, 2017)Pensar que el negocio sea un conjunto de habitaciones, los cuales se tiene determinadas reglas y responsabilidades diferentes para minimizar los conflictos en cada área (Baron & Lachenauer, 2021), en general, el protocolo es una herramienta usualmente utilizada para demarcar orden e integración dentro de la organización.

La sucesión es un reto para las empresas familiares, lo cual deben confrontarse con una eficiente regulación y profesionalización que permita separar, la familia , la propiedad y la empresa (Murguía, 2016).Los aspectos gerenciales para una sucesión exitosa es liderazgo y obtención de resultados ; y los

actitudinales son, compromiso, unidad y proactividad (Roselia, 2016). Las empresas familiares deben invertir en educación de los sucesores, para así tener en el futuro a un director mejor preparado (Watkins-Fassler, del Carmen, & Rodríguez, 2019). La unión familiar es el factor de sustentabilidad que debería tener la empresa para la siguiente sucesión generacional (González & Zizaldrá, 2016). Los padres de estos negocios, estarían dispuestos a invertir en la educación de sus hijos para tener un sucesor formado (Alonso, Ponce de León, & Jiménez, 2018). Los factores de éxito para el sucesor resultaron ser el rol del mentor y el apego afectivo con la empresa (Rosa & Tejada, 2016); en otras palabras, la sucesión es obligatoria, pero no necesariamente compleja, si el líder anterior maneja la complicidad e integración de la organización basándose en los objetivos, el traspaso de poder se hace más eficiente y sin consecuencias graves.

Los sucesores tienen la función primordial de mantener la rentabilidad del negocio, preservando las tradiciones y valores de la familia (Centro de Empresas Familiares, 2019). La continuidad depende de una postura financiera conservadora, pero también a través del proceso de sucesión y conocimiento del mercado (Vier & Rós, 2019). El protocolo familiar, la profesionalización, la transmisión de valores y resistencia a la entrega de poder, son los indicadores que identifican a la sucesión. (Ticona, 2017). La continuidad se asegura con un buen líder en el proceso de sucesión (Gómez & Vargas, 2018)

Según Vega, Flores, Solís y Chávez (2013), la profesionalización tiene como dimensiones a 5 factores: cultura organizacional, liderazgo, capacitación, selección, proceso de profesionalización.

Cultura Organizacional:

La cultura organizacional es un aspecto de diferenciación porque influye en el comportamiento de los trabajadores para el buen desempeño de sus labores lo cual ayuda a conseguir los objetivos estratégicos (Chávez, 2021). Es la actitud y comportamiento de cada personal de la empresa, la cual se debe manejar adecuadamente a favor de la empresa (Bayona, 2018). La cultura organizativa e innovación está relacionada con el rendimiento (Naranjo, Jiménez, & Sanz, 2016); en resumen, la cultura organizacional es la identidad de la empresa conformada

por cada colaborador, de la cual deben estar acordes e integrado al ambiente laboral.

#### Liderazgo:

Los líderes que van a continuar deber ser líderes transformacionales: vocación y el propósito de servir (Roselia, 2016),deber representar respeto, fidelidad, perseverancia, buen trato, honradez (Alva, Esquivel, Juárez, & Mantilla, 2019).Existe un deseo de los fundadores de implementar el nepotismo planificado, el cual es un problema en el entorno de la empresa (KILINÇARSLAN & AVCI, 2021)Estas empresas se caracterizan porque el líder o fundador influye en las decisiones estratégicas empresas familiares, a diferencia de otros tipos de organizaciones.(Vaida & Bacali, 2021),el liderazgo efectivo y auténtico aumenta el rendimiento de la organización(Ribeiro, Gómez y Kurian,2018) ,citado por (Munir, y otros, 2019), los líderes siempre miran al futuro, entienden que no deben quedarse en el pasado,utilizan la información para aprender y entienden que existe una mejora continua (Winnicker, 2021).El lider debe creer en el mismo, en sus capacidades, pensar con claridad y en sus conocimientos (Norris, 2021).En palabras generales, el lider debe tener esa esencia transformadora y constructiva para con los empleados

#### Capacitación:

La organización deberá enfocarse en el aprendizaje del personal, asumiendo la tarea como educadores, corregir e identificar desviaciones. (Venturo,2015, como se citó, Rengifo,2018); la capacitación es un conjunto de actividades que proporciona habilidades y actitudes a los empleados (McGehee,2015, como se citó en Mendez,2018), en otras palabras, la capacitación debe ser constante y cada personal deberá desarrollar las habilidades necesarias durante el transcurso de su tiempo laboral.

#### Selección:

La selección del personal es importante porque se debe encontrar la persona idónea para el puesto y consecuentemente eficiente en la misma(Llanos y sanchez,2019);la incorporación de candidatos a plana administrativa mediante la evaluación y selección(Morante,2019)mediante la selección se tendrá la seguridad de contar con personas adecuadas para el logro de objetivos(Gallegos,2019).En tal

sentido, si las empresas familiares escogen a un personal por afinidad subjetiva , no se tendrá la seguridad de tener a un colaborador eficiente.

Proceso de profesionalización:

Significa la organización de los integrantes actuales y los sucesores, es dar la iniciativa a proceso (Bayona,2019), es una reforma a la cultura, llevándolo a lo profesional y competente ((Palacios, Martínez & Jiménez, 2011), citado por (Lavado, 2017), concertar y dialogar sobre la nueva perspectiva que puede emerger de nuevo líder y las ideas modernas donde influyen a los anteriores y nuevos integrantes de la organización.

Por otro lado, la variable Desempeño organizacional:

El proceso administrativo se divide en 4 momentos: planificación, organización, dirección y por último el control; según D´alessio (2015) en el proceso estratégico, una etapa permanente es el control y la evaluación en donde debe existir un sistema de medición para el desempeño. El control es la acción realizada para medir, comparar y en determinados casos corregir actividades dentro y fuera de la organización (Bueno, Ramos, & Berrelleza, 2018).El desempeño es entendido como el rendimiento y la forma en que se ejecutan las operaciones (Chinchay,2019), como también determina el grado que una empresa logra sus objetivos con finalidad de influir en satisfacción de los clientes (Moreno, Ávila, & Contreras, 2018)

El capital intelectual es necesario para lograr un buen desempeño organizacional (Sydler, Haefliger y Pruksa, 2014), citado en (Gogan, Artene, Sarca, & Draghici, 2016).Así, el buen manejo del conocimiento influye positivamente en el desempeño (Namdarian, Sajedinejad, & Bahanesteh, 2020)como también tal conocimiento debe ser reforzado.

La gestión del desempeño enfatiza la comunicación y aporta valor a la organización al promover el rendimiento sentando bases para un buen trabajo (Márquez, 2017);como también, es un ciclo integrado y continuo de administración, la cual incluye alinear metas, objetivos y potenciar la fuerza laboral; en cambio la evaluación del desempeño es un informe de resultados que observa las actividades de los trabajadores (Chinchay & Reyes, 2021),se conoce de diferentes maneras: evaluación de méritos, informe de desempeño, informe de avance, lo importante es

que se observa al trabajador como se desempeña en su puesto (Chavez, 2017). En conclusión, la evaluación del desempeño es parte de la gestión de desempeño (Chinchay & Reyes, 2021) como también se denomina como la división más importante.

La evaluación del desempeño es una técnica administrativa para detectar problemas en los trabajadores (Chavez, 2017); entonces, resulta importante medir y evaluar aquellas competencias que en definitiva ayudan al desarrollo y rendimiento. La aplicación del rendimiento se da en individuos como también en organizaciones (Cabeca, Mendes, & Odete, 2019). Según (Louffat, 2018) citado en (Chinchay & Reyes, 2021), la evaluación contiene cuatro etapas: definir indicadores, la medición del desempeño, comparación con estándares establecidos y las correcciones para cerrar las brechas.

Existen diferentes métodos para la evaluación del desempeño, los antiguos métodos se enfocan en la lealtad, iniciativa, liderazgo; y los modernos se desarrollaron para corregir deficiencias que en ocasiones se encontraban en métodos antiguos (Chinchay & Reyes, 2021). Los métodos que se desarrollan continuamente se realizan para mejorar y que se ajusten a la realidad de la organización. Existen características de nuevas tendencias del desempeño: el uso de la tecnología en los procesos, trabajo en equipo, esfuerzo, autodesarrollo, cultura de la organización y transparencia (Márquez, 2017), cada vez se va generando nuevas ramificaciones de los resultados, cambio o se transforma la forma de medirlos, es así que siempre estará en cambio continuo la evaluación.

Según, Barquero, Borges y Monte (2012), citado por (Dávila & Maguiña, 2019) divide el desempeño organizacional en financiero y no financiero. El desempeño financiero se conoce como información financiera, de análisis vertical y horizontal; y el no financiero se refiere al desempeño interno donde se habla del principalmente del volumen de producción y productos defectuosos; y en cuanto a los trabajadores: satisfacción laboral, ausentismo. Y en cuanto al cliente, la satisfacción es importante (Dávila & Maguiña, 2019).

Para el dimensionamiento: según Sánchez y De la Garza (2018) el desempeño organizacional se divide en operación de mercado y el rendimiento. La

operación del mercado mide la competitividad empresarial y posición en relación con sus competidores; en tanto, el rendimiento es el beneficio obtenido por el trabajo realizado (Sánchez & De la Garza, 2018).

Para finalizar, existen diferentes factores para mejorar el desempeño de un negocio, es así que (Gerrero, y otros, 2021) argumenta que el liderazgo, la cultura organizacional y la satisfacción intervienen en el desempeño organizacional. Así mismo, todos los líderes necesitan habilidades para mejorar el rendimiento de la organización, es así que (Leadership, 2021) sostiene que los líderes tienen que necesariamente tener una formación en el desarrollo de competencias.

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1 Tipo y diseño de la investigación**

##### **3.1.1 Enfoque**

La ruta o enfoque de la investigación fue cuantitativa, en tal caso; Hernández (2018) sostiene que la ruta cuantitativa es adecuada para estimar magnitudes cuando ocurre un determinado fenómeno.

##### **3.1.2 Tipo**

La investigación fue de tipo aplicada, así Baena (2017) comenta que esta investigación pretende contribuir con soluciones a los problemas en la sociedad y que es después de una investigación básica.

##### **3.1.3 Nivel**

El alcance del estudio es definir el punto de causalidad de la investigación, esta depende del estado del conocimiento previo (literatura) y del propósito que el investigador pretende darle al estudio. Asimismo, el alcance predetermina el método, diseño y procedimientos de la investigación. (Hernández, 2018).

Así mismo, el presente estudio fue de alcance correlacional, por eso Hernández (2018) señala que una investigación de este alcance tiene la finalidad de relacionar dos variables o conceptos para conocer el grado de asociación en un determinado contexto.

##### **3.1.4 Diseño**

Según, Hernández (2018) menciona que el diseño es una estrategia para obtener los datos y es la forma más práctica y concreta de responder a las preguntas planteadas y alcanzar los objetivos. En base a los estudios de diseño no experimentales, transversales, son aquellos donde se recolectan la información en un solo momento, para analizar, comparar, evaluar y encontrar relación de variables (Mata, 2019). En tanto, el presente estudio de la investigación fue de diseño no experimental, al no manipularse las variables y transversal porque la información solo se recolectará en un solo momento determinado.

#### **3.2 Variables y operacionalización**

Las variables son características cuantitativas o cualitativas que puede tomar diferentes valores que cambian de acuerdo con la unidad de observación (Bayolo et al, 2008) citado en (Carballo & Guelmes, 2016)

##### **3.2.1 Profesionalización**

### **Definición conceptual**

La profesionalización es un proceso de mejora en la gestión del negocio familiar para que comience a dirigir y administrar como una empresa más que como una familia (Miranda, 2013), citado en (Bayona, 2018), como también la profesionalización es un proceso de transformación de gestión y propiedad de la organización (Howorth, Wright, Westhead, y Allcock, 2016), citado en (Marcelino, Torres, Muñoz, & Camacho, 2020);

### **Definición operacional**

La variable profesionalización será medida en base a las cinco dimensiones: cultura organizacional, liderazgo, capacitación, selección y proceso de profesionalización. Será medida mediante la técnica llamada encuesta y como instrumento se tomará el cuestionario tipo Likert.

## **3.2.2 Desempeño organizacional**

### **Definición conceptual**

El desempeño organizacional es una forma de evaluación del rendimiento que se ejerce en las operaciones (Chinchay, 2019).

### **Definición operacional**

La variable desempeño organizacional será medida en base a la dimensión de operación de mercado y la segunda dimensión es el rendimiento. Será medida mediante la técnica de la encuesta y para el instrumento se tomará el cuestionario tipo Likert.

La operacionalización de las variables se muestra en el **Anexo 1**

## **3.3 Población, muestra y muestreo**

### **3.3.1 Población**

La población es el conjunto de casos que concuerdan determinadas características (Galindo, 2020). Entonces la población en la investigación fue de 510 empresas familiares, que operan en el mercado de San Pedro de Mala, consideradas como una población finita.

### **3.3.2 Criterios de selección**

**Inclusión:** en la investigación abarcó a las madres o padres fundadores de cada empresa familiar.

**Exclusión:** en el estudio no se consideró a los trabajadores de cada empresa familiar.

### **3.3.3 Muestra**

La muestra es un conjunto de unidades muestrales, que forma parte del universo y parte representativa de la población, la cuales se apoyan del muestreo como herramienta (Hernandez & Carpio, 2019). La muestra fue de 220 empresas familiares, el cálculo del tamaño de la muestra se presenta en el **Anexo 2**.

### **3.3.4 Muestreo**

El muestreo aleatorio simple es la manera mas sencilla al plantearse realizar el muestreo, es así como se elige al azar a los participantes, cada persona tiene la misma posibilidad de ser elegido (Galindo, 2020). Así, se aplicó el muestreo aleatorio simple para dar comienzo a la elección de los elementos de la muestra.

### **3.3.5 Unidad de análisis**

La unidad es la fuente e información de la investigación, a quién va dirigida la investigación (Martínez, 2019). Entonces, la unidad de análisis de la presente investigación fue el fundador o líder de cada empresa familiar del Mercado San Pedro de Mala.

## **3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

La extracción de información se realizará en el Mercado San Pedro de Mala, mediante la técnica de la encuesta y usando de instrumento el cuestionario en la escala de tipo Likert, con el objetivo de elaborar la base de datos.

### **3.4.1 Técnica**

La encuesta se define como el término que se encuentra entre la observación y la experimentación, en la cual se puede registrar situaciones, necesidades, preferencias, ideas (Torres, Paz, & Salazar, 2016). En definitiva, es usada para este tipo de investigación porque es una forma detallada de recolectar información

### **3.4.2 Instrumento**

El cuestionario es un grupo o conjunto de preguntas sobre un fenómeno que interesa al investigador y las cuales son contestadas (Torres, Paz, & Salazar, 2016). Es instrumento en la presente investigación que se utilizará para la recoger la información detallada será el cuestionario tipo Likert.

**TABLA 1***Técnica e instrumento de recolección de datos*

<b>Variables</b>	<b>Técnica</b>	<b>Istrumento</b>
Profesionalización	Encuesta	Cuestionario
Desempeño Organizacional	Encuesta	Cuestionario

**Validez**

Quando se refiere a la validez de contenido ,el instrumento denota el dominio específico de lo que se desea medir (Corral,2019), citado en (Carhuacho, Nolasco, Sicheri, Guerrero, & Casana, 2019). En la presente investigación se realizó la revisión y aprobación del instrumento con 3 docentes que son expertos dentro de la escuela de Administración que pertenece a la Universidad César Vallejo.

**Tabla 2***Información de expertos designados para la validación*

<b>Datos de expertos</b>	
Experto 1	Mg. Cervantes Ramón, Edgard Francisco
Experto 2	Dr. La Cruz Arango Oscar David
Experto 3	Mg. Masias Fernandez Meri Gemeli

**Tabla 3***Validación de expertos: Profesionalización*

	<b>Experto 01</b>	<b>Experto 02</b>	<b>Experto 03</b>	<b>Total</b>
Claridad	80%	80%	80%	240%
Objetividad	80%	80%	80%	240%
Pertinencia	80%	80%	80%	240%
Actualidad	80%	80%	80%	240%
Organización	80%	80%	80%	240%
Suficiencia	80%	80%	80%	240%
Intencionalidad	80%	80%	80%	240%
Consistencia	80%	80%	80%	240%
Coherencia	80%	80%	80%	240%
Metodología	80%	80%	80%	240%
			<b>TOTAL</b>	<b>2400%</b>
			<b>CV</b>	<b>80%</b>

La tabla de validación de los expertos de la primera variable, mostró un promedio de 80%, en tal sentido el cuestionario es considerado aplicable para la investigación.

**Tabla 4**

*Validación de expertos: Desempeño Organizacional*

	<b>Exp. 01</b>	<b>Exp.02</b>	<b>Exp.03</b>	<b>Total</b>
Claridad	79%	81%	79%	239%
Objetividad	79%	81%	79%	239%
Pertinencia	79%	81%	79%	239%
Actualidad	79%	81%	79%	239%
Organización	79%	81%	79%	239%
Suficiencia	79%	81%	79%	239%
Intencionalidad	79%	81%	79%	239%
Consistencia	79%	81%	79%	239%
Coherencia	79%	81%	79%	239%
Metodología	79%	81%	79%	239%
			<b>TOTAL</b>	<b>2390%</b>
			<b>CV</b>	<b>79%</b>

Asi mismo, la tabla de la validación de la segunda variable con un 79% evidencia que el cuestionario es aplicable para la investigación.

### **Confiabilidad**

La confiabilidad se conceptualiza como el grado de confianza que tiene el instrumento para tener resultados similares sometiendo las mismas preguntas a un fenómeno (López & Sandoval, 2016). La confiabilidad en la presente investigación será medida mediante el estadístico alfa de Cronbach, la tabla de la escala de medición se encuentra en el **Anexo 04**.

**Tabla 5***Confiabilidad de la variable Profesionalización y Desempeño Organizacional*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,986	42

La tabla anterior indica el resultado de la prueba de confiabilidad entre las variables Profesionalización y Desempeño Organizacional mediante el estadístico de Alpha de Cronbach, la cual fue de 0,986 , eso indica que existe un nivel de confiabilidad perfecta.

**Tabla 6***Confiabilidad de la variable Profesionalización.*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,981	28

La tabla 2 muestra el resultado de la prueba de confiabilidad de la variable Profesionalización mediante el estadístico de Cronbach, la cual fue de 0,981, eso indica que tiene un nivel de confiabilidad perfecta.

**Tabla 7***Confiabilidad de la variable Desempeño Organizacional*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,955	14

La tabla 3 es el estadístico de Cronbach que muestra el resultado de la prueba de confiabilidad de la variable Desempeño Organizacional, la cual es de 0,955; esto indica que existe un perfecto nivel de confiabilidad.

### 3.5 Procedimientos

La investigación comenzó con el desarrollo del título que se compone por 2 variables, población, ciudad , lugar de estudio y año. Luego se realizó la introducción, para pasar con el planteamiento del problema, objetivos, justificación e hipótesis. Después, se realizará marco teórico, comenzando con los antecedentes y finalizando con el marco conceptual de cada variable. El siguiente paso es la elaboración de la metodología; principalmente se conocerá la población, muestra y recolección de datos. La información se obtendrá de la muestra de los líderes de cada empresa familiar. Se formalizará con un documento dirigida al Administrador del Mercado de abastos. Aplicada la encuesta se obtendrá los resultados, posteriormente se elaborará la discusión, se sacarán las conclusiones y se presentará las recomendaciones.

### **3.6 Método de análisis de datos**

El primer paso es recolectar la información para rellenar la base de datos que será realizada en el programa de cálculo “Microsoft Excel 2016” ordenándolo en base a sus variables, dimensiones e indicadores. Seguidamente los datos serán descargados en el programa estadístico “SPSS”, en seguida el programa mediante un manejo adecuado generará los resultados por pregunta para la realización de los resultados descriptivos, y al final los resultados inferenciales.

#### **3.6.1 Análisis de datos descriptivo**

La estadística descriptiva permite formular recomendaciones como resumir determinada información y presentarla con gráficos o tablas (Rendón, Villasís, & Miranda, 2016). En la presente investigación se presentará tablas y figuras para resumir informaciones descriptivas de las variables por separado.

#### **3.6.2 Análisis de datos inferencial**

Por otro lado, una inferencia son conclusiones a partir de resultados en la etapa descriptiva obtenidos en base a una muestra. Las pruebas estadísticas se utilizan para que una conclusión en la muestra sea aplicable a la población (Flores, Miranda, & Villasís, 2017). En este caso, la estadística ayudará a realizar la prueba de normalidad y para la contrastación de la hipótesis se uso el estadístico rho de Spearman con el fin de saber si existe relación entre las variables estudiadas, el estadístico a utilizar dependerá de llamada prueba de normalidad. Para la contratación de hipótesis

### **3.7 Aspectos éticos**

El estudio cumple con la autorización de la Administrador del Mercado San Pedro de Mala, se tiene en cuenta la confidencialidad de la información, como también en la elaboración del presente producto académico se estructurará en base a la norma APA, respetando los derechos autoriales, resultados obtenidos serán respetados en su integridad, no siendo objeto de ninguna manipulación.

## IV. RESULTADOS

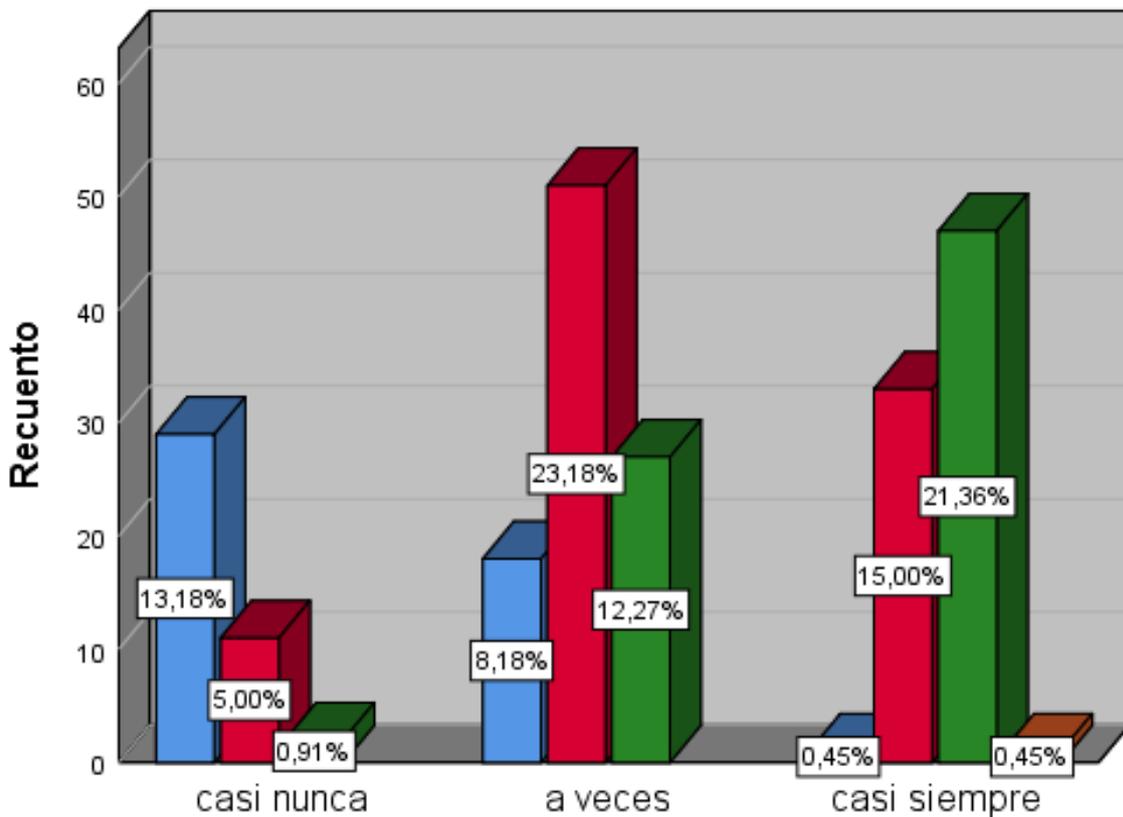
### 4.1. Estadística Descriptiva

#### 4.1.1. Estadística descriptiva de profesionalización

**Tabla 8**

*Resultado de Relación entre la Profesionalización y Desempeño Organizacional*

			Desempeño Organizacional				Total
			Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
Profesionalización	Casi nunca	Recuento	29	11	2	0	42
		% del total	13,2%	5,0%	0,9%	0,0%	19,1%
	a veces	Recuento	18	51	27	0	96
		% del total	8,2%	23,2%	12,3%	0,0%	43,6%
Casi siempre	Recuento	1	33	47	1	82	
	% del total	0,5%	15,0%	21,4%	0,5%	37,3%	
Total	Recuento	48	95	76	1	220	
	% del total	21,8%	43,2%	34,5%	0,5%	100,0%	



**Figura 1.** Relación entre la profesionalización y el desempeño organizacional

De acuerdo a lo presentado en la tabla 8 y figura 1 se presenta el resultado obtenido:

El 19,1% de encuestados sostienen que casi nunca se da la profesionalización, de los cuales el 13,2% casi nunca se observa el desempeño organizacional y el 5% a veces observan el desempeño organizacional.

El 43,6% de encuestados manifestaron que a veces se da la profesionalización, de los cuales el 23,2% a veces observan su desempeño organizacional y el 12,3% casi siempre observan el desempeño organizacional.

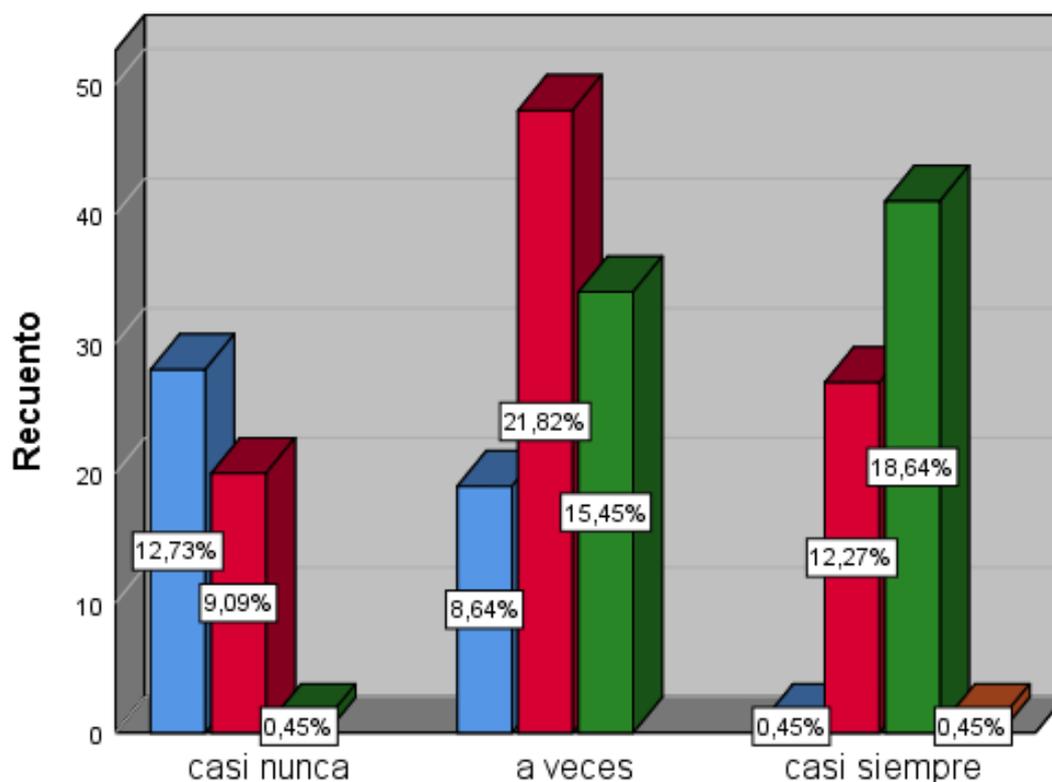
Por otro lado, el 37,3% de los encuestados manifestaron que casi siempre existe la profesionalización, de los cuales el 21,4% señalaron que casi siempre existe el desempeño organizacional y el 15% dicen que a veces se observa el desempeño organizacional.

El resumen, el 43,2% manifestaron que a veces se presenta el desempeño organizacional y el 34,5% que casi siempre se observa el desempeño organizacional.

**TABLA 9**

*Relación entre la cultura organizacional y desempeño organizacional*

			Desempeño Organizacional				Total
			Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
Cultura organizacional	Casi nunca	Recuento	28	20	1	0	49
		% del total	12,7%	9,1%	0,5%	0,0%	22,3%
	A veces	Recuento	19	48	34	0	101
		% del total	8,6%	21,8%	15,5%	0,0%	45,9%
	Casi siempre	Recuento	1	27	41	1	70
		% del total	0,5%	12,3%	18,6%	0,5%	31,8%
Total	Recuento	48	95	76	1	220	
	% del total	21,8%	43,2%	34,5%	0,5%	100,0%	



**Figura 2.** Relación entre la cultura organizacional y el desempeño organizacional

En la tabla 9 y figura 2 se presenta el resultado obtenido:

El 22,3% de encuestados sostienen que casi nunca existe la cultura organizacional y , de los cuales 12,7 % casi nunca ha notado el desempeño organizacional,el 9,1% a veces notan el desempeño organizacional y 0,5% casi siempre observan el desempeño organizacional.

El 45,9% de los encuestados manifestaron que a veces existe la cultura organizacional, de los cuales el 21,8% sostienen que a veces existe el desempeño organizacional y el 15,5% manifiestan que casi siempre existe el desempeño organizacional.

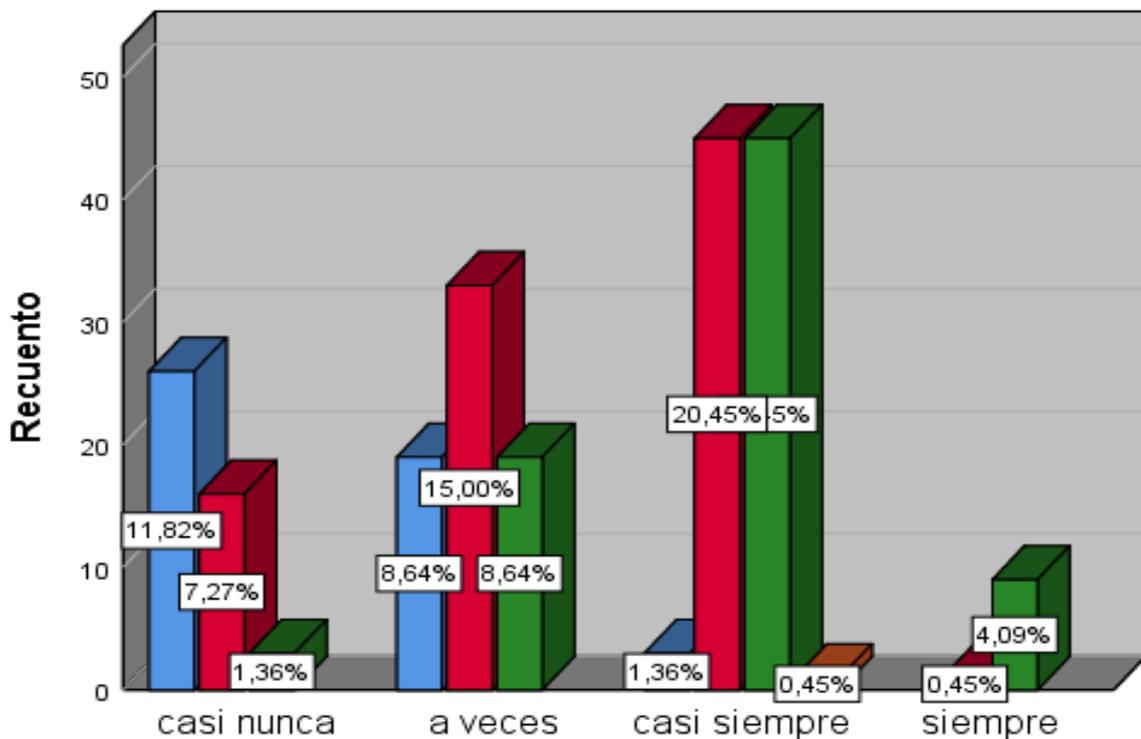
También, el 31,8% señalan que casi siempre existe la cultura organizacional, de los cuales el 18,6% mencionan que casi siempre existe el desempeño organizacional y el 12,3% mencionan que a veces existe el desempeño organizacional

En resumen, el 43,2% mencionan que a veces existe el desempeño organizacional y el 34,5% sostienen que casi siempre se presenta el desempeño organizacional.

**Tabla 10**

*Relación entre selección y desempeño organizacional*

		Desempeño Organizacional				Total	
		Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre		
Selección	Casi nunca	Recuento	26	16	3	0	45
		% del total	11,8%	7,3%	1,4%	0,0%	20,5%
	A veces	Recuento	19	33	19	0	71
		% del total	8,6%	15,0%	8,6%	0,0%	32,3%
	Casi siempre	Recuento	3	45	45	1	94
		% del total	1,4%	20,5%	20,5%	0,5%	42,7%
	Siempre	Recuento	0	1	9	0	10
		% del total	0,0%	0,5%	4,1%	0,0%	4,5%
Total	Recuento	48	95	76	1	220	
	% del total	21,8%	43,2%	34,5%	0,5%	100,0%	



**Figura 3.** Relación entre selección y el desempeño organizacional

En la tabla 10 y figura 3 se presenta el resultado obtenido:

El 20.5% de encuestados manifestaron que casi nunca realizan una selección , de los cuales 1,8% casi nunca se nota el desempeño organizacional, 7.3% a veces observa el desempeño organizacional y e 1,4 % casi siempre contemplan el desempeño organizacional.

El 32,3% señalan que casi siempre existe la selección de personal, de los cuales el 15% mencionan que a veces existe el desempeño organizacional y el 8,6% mencionan que casi siempre existe el desempeño organizacional.

El 42,7% de los encuestados manifestaron que a veces existe la selección de personal, de los cuales el 20,5% sostienen que a veces existe el desempeño organizacional y el 20,5% manifiestan que casi siempre existe el desempeño organizacional.

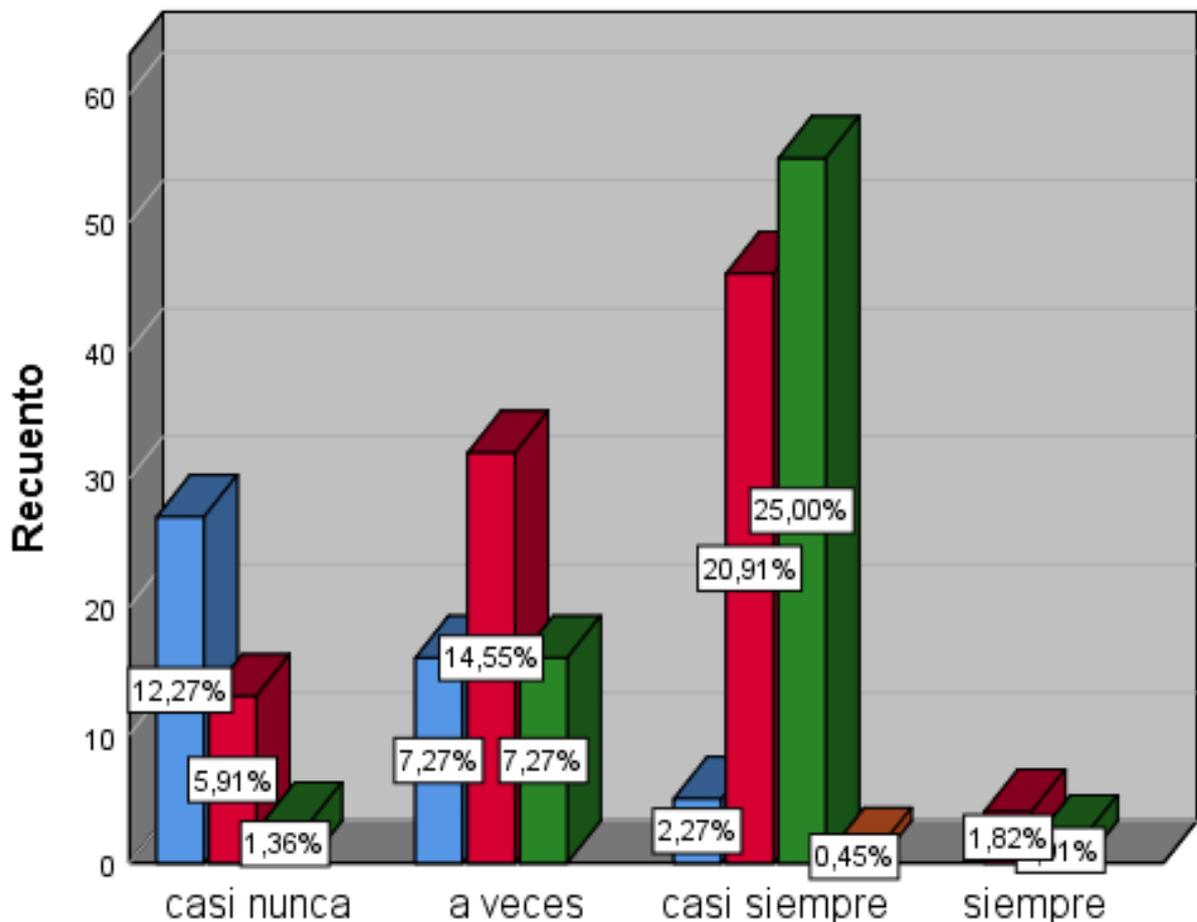
Por otro lado , el 4,5% de los encuestados manifestaron que siempre realizan la selección , de los cuales 0,5% a veces conoce el desempeño organizacional y el 4,1% observa el desempeño organizacional .

Para finalizar, el 100% de encuestados de la selección de personal, cualquier sea el nivel , el 43,2% mencionan que a veces existe el desempeño organizacional y el 34,5% sostienen que casi siempre se presenta el desempeño organizacional.

**Tabla 11**

*Relación entre liderazgo y desempeño organizacional*

		Desempeño Organizacional				Total	
		Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre		
Liderazgo	Casi nunca	Recuento	27	13	3	0	43
		% del total	12,3%	5,9%	1,4%	0,0%	19,5%
	A veces	Recuento	16	32	16	0	64
		% del total	7,3%	14,5%	7,3%	0,0%	29,1%
	Casi siempre	Recuento	5	46	55	1	107
		% del total	2,3%	20,9%	25,0%	0,5%	48,6%
Siempre	Recuento	0	4	2	0	6	
	% del total	0,0%	1,8%	0,9%	0,0%	2,7%	
Total	Recuento	48	95	76	1	220	
	% del total	21,8%	43,2%	34,5%	0,5%	100,0%	



**Figura 4.** Relación entre el liderazgo y el desempeño organizacional

En la tabla 11 y figura 4 se presenta el resultado obtenido:

El 19,5% de los encuestados manifestaron que casi nunca se da el liderazgo ,de los cuales 12,3% casi nunca se observa el desempeño organizacional , el 5,9% a veces observa el desempeño organizacional ,el 1,4% casi siempre se da el desempeño organizacional.

Por otro lado, el 29,1% señalan que a veces existe el liderazgo, de los cuales el 14,5% mencionan que a veces existe el desempeño organizacional y el 7,3% mencionan que casi siempre existe el desempeño organizacional

También el 48,6% de los encuestados manifestaron casi siempre existe liderazgo, de los cuales el 25% sostienen que casi siempre existe el desempeño organizacional y el 20,9% manifiestan que a veces existe el desempeño organizacional.

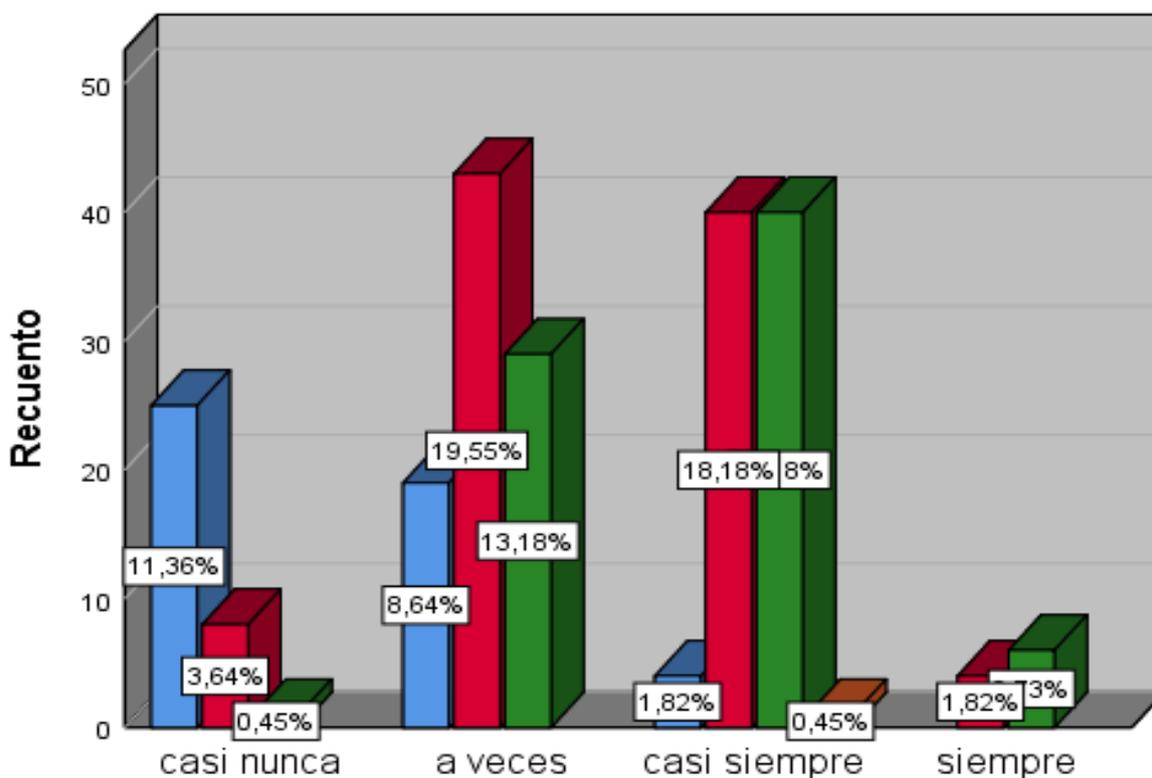
Asi mismo el 2,7% señalan que siempre se da el liderazgo , el 1,8% a veces se da el desempeño organizacional y el 0,9% casi siempre se observa el desempeño organizacional.

En resumen,del 100% de encuestados de la liderazgo, cualquier sea el nivel , el 43,2% mencionan que a veces existe el desempeño organizacional y el 34,5% sostienen que casi siempre se presenta el desempeño organizacional.

**Tabla 12**

*Relación entre capacitación y desempeño organizacional*

			Desempeño Organizacional				Total
			Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
Capacitación	Casi nunca	Recuento	25	8	1	0	34
		% del total	11,4%	3,6%	0,5%	0,0%	15,5%
	A veces	Recuento	19	43	29	0	91
		% del total	8,6%	19,5%	13,2%	0,0%	41,4%
	Casi siempre	Recuento	4	40	40	1	85
		% del total	1,8%	18,2%	18,2%	0,5%	38,6%
	Siempre	Recuento	0	4	6	0	10
		% del total	0,0%	1,8%	2,7%	0,0%	4,5%
Total		Recuento	48	95	76	1	220
		% del total	21,8%	43,2%	34,5%	0,5%	100,0%



**Figura 5.** Relación entre la capacitación y el desempeño organizacional

En la tabla 12 y figura 5 se presenta el resultado obtenido:

El 15,5% de encuestados manifestaron que se realiza capacitación, de los cuales 11,4% casi nunca existe el desempeño organizacional, el 3,6% a veces se a el desempeño organizacional y 0,5% casi siempre se nota el desempeño organizacional.

El 41,4% de los encuestados manifestaron que a veces existe la capacitación, de los cuales el 19,5% sostienen que a veces existe el desempeño organizacional y el 13,2% manifiestan que casi siempre existe el desempeño organizacional.

Por otro lado, el 38,6% señalan que casi siempre existe la capacitación, de los cuales el 18,2% mencionan que a veces y casi siempre existe el desempeño organizacional.

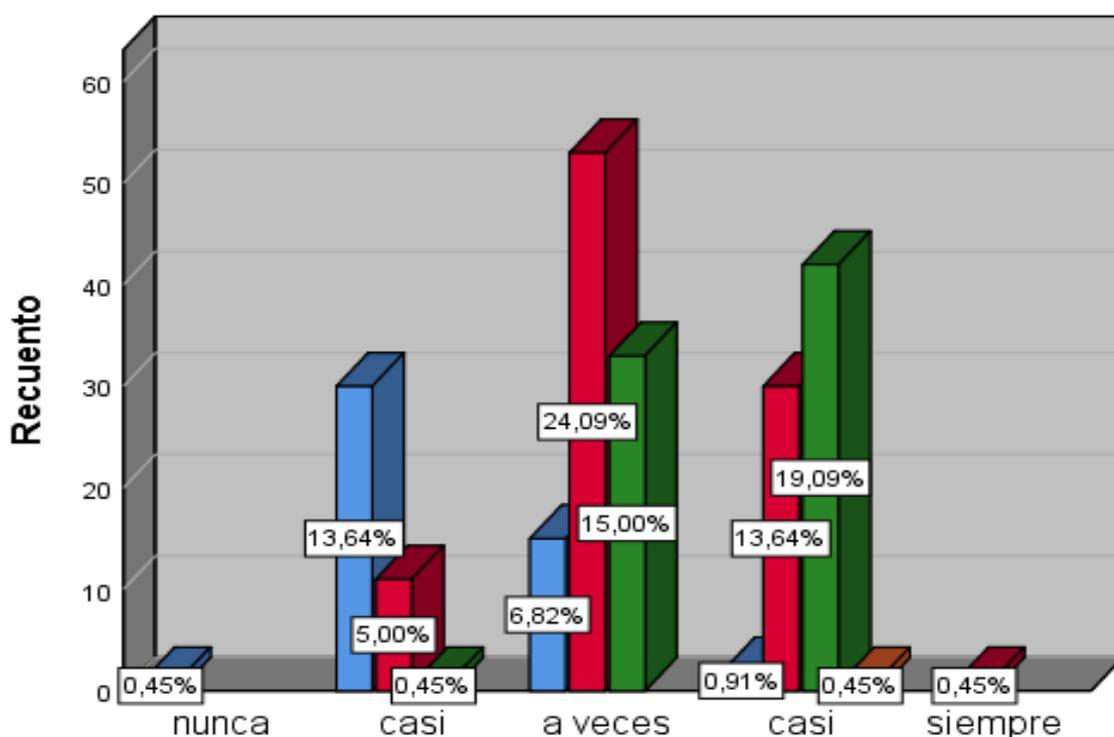
Asi mismo, el 4,5% manifestaron que siempre se realiza la capacitación, de los cuales 1,8% a veces se da el desempeño organizacional y el 2,7% casi siempre se observa el desempeño organizacional.

Del 100% de encuestados de la capacitación, cualquier sea el nivel , el 43,2% mencionan que a veces existe el desempeño organizacional y el 34,5% sostienen que casi siempre se presenta el desempeño organizacional.

**Tabla 13**

*Relación entre proceso de profesionalización y desempeño organizacional*

		Desempeño Organizacional				Total	
		Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre		
Proceso de profesionalización	Nunca	Recuento	1	0	0	0	1
		% del total	0,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,5%
	Casi nunca	Recuento	30	11	1	0	42
		% del total	13,6%	5,0%	0,5%	0,0%	19,1%
	A veces	Recuento	15	53	33	0	101
		% del total	6,8%	24,1%	15,0%	0,0%	45,9%
	Casi siempre	Recuento	2	30	42	1	75
		% del total	0,9%	13,6%	19,1%	0,5%	34,1%
	Siempre	Recuento	0	1	0	0	1
		% del total	0,0%	0,5%	0,0%	0,0%	0,5%
Total		Recuento	48	95	76	1	220
		% del total	21,8%	43,2%	34,5%	0,5%	100,0%



**Figura 6.** Relación entre el proceso de profesionalización y el desempeño organizacional

En la tabla 13 y figura 6 se presenta el resultado obtenido:

El 0,5% de encuestados manifestaron que nunca se da el proceso de profesionalización, de los cuales 0,5% casi nunca se observa el desempeño organizacional.

Por otro lado el 45,9% de los encuestados manifestaron que a veces existe el proceso de profesionalización, de los cuales el 24,1% sostienen que a veces existe el desempeño organizacional y el 15% manifiestan que casi siempre existe el desempeño organizacional.

También, el 34,1% señalan que casi siempre existe el proceso de profesionalización, de los cuales el 19,1% mencionan que casi siempre existe el desempeño organizacional y el 13,6% menciona que a veces se existe el desempeño organizacional.

Así mismo, el 0,5% manifestaron que siempre existe el proceso de profesionalización, de los cuales 0,5% a veces notan el desempeño organizacional.

Del 100% de encuestados del proceso de profesionalización, cualquier sea el nivel, el 43,2% mencionan que a veces existe el desempeño organizacional y el 34,5% sostienen que casi siempre se presenta el desempeño organizacional.

## **4.2 ESTADÍSTICA INFERENCIAL**

### **4.2.1 Prueba de normalidad**

Hipótesis de la prueba de normalidad

$H_0$  : La distribución de la muestra es normal

$H_1$  : La distribución de la muestra no es normal

#### **Regla de decisión:**

Sig. $\geq$ 0.05= se acepta  $H_0$

Sig.<0.05 = se rechaza  $H_0$

Si el valor de Sig. es mayor o igual a 0.05 entonces se acepta la hipótesis nula, pero si el valor de Sig. es menor a 0.05 se rechaza la hipótesis nula.

**Tabla 14***La prueba de normalidad*

F	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Profesionalización	,242	220	,000	,798	220	,000
Desempeño Organizacional	,225	220	,000	,817	220	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

En la tabla 14 se visualiza el resultado de la prueba de normalidad de las variables Profesionalización y Desempeño Organizacional. La muestra es de 220 locatarios, la cual se denota que es mayor a 50 elementos, es así que el estadístico utilizado fue Kolmogórov-Smirnov. El p valor resulto en 0,000, esto es menos que el nivel de significancia de 0.05, por lo que se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna; entonces la distribución de la muestra estudiada es no normal; por lo cual en la contratación de la hipótesis se utilizó el estadístico de Rho de Spearman

#### 4.2.2 Prueba de Hipótesis

Para las investigaciones cuantitativas se realiza la prueba de hipótesis, la cual sirve para determinar si los resultados son apoyados o refutados por diferentes autores de los antecedentes. También se debe tener en cuenta que las hipótesis no son verdaderas ni falsas, en sí; con el pasar del tiempo son respaldadas o no. Para saber con que fuerza se encuentra la relación entre las variables a continuación se realizó una tabla resumida. La escala de valoración de Rho de Spearman se encuentra ubicado en el **Anexo 03**.

#### Prueba de Hipótesis General

**H<sub>0</sub>**: No existe relación entre la profesionalización y el desempeño organizacional

**H<sub>1</sub>**: Existe relación entre la profesionalización y el desempeño organizacional

#### Regla de decisión:

Sig. $\geq$ 0.05= se acepta  $H_0$

Sig. $<$ 0.05 = se rechaza  $H_0$

Si el valor de Sig. es mayor o igual a 0.05 entonces se acepta la hipótesis nula, pero si el valor de Sig. es menor a 0.05 se rechaza la hipótesis nula.

**Tabla 15**

*Prueba de hipótesis general*

		Profesionalización	Desempeño Organizacional
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,561**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	220	220
Desempeño Organizacional	Coeficiente de correlación	,561**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	220	220

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 15 se presenta el resultado de la contrastación de hipótesis, realizada mediante el estadístico del Rho de Spearman, que arrojó una correlación de 0,561 que significa un grado de Correlación positiva considerable. Esta correlación es significativa en el nivel del 1% (0,01). El nivel de significancia fue menos de 0,05, por lo que se pudo rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna; es decir, existe relación significativa entre la profesionalización y el desempeño organizacional.

### **Prueba de Hipótesis Específicas 1**

H<sub>0</sub>: No existe relación entre la cultura organizacional y el desempeño organizacional

H<sub>1</sub>: Existe relación entre la cultura organizacional y el desempeño organizacional

#### **Regla de decisión:**

Sig. >= 0.05 = se acepta H<sub>0</sub>

Sig. < 0.05 = se rechaza H<sub>0</sub>

Si el valor de Sig. es mayor o igual a 0.05 entonces se acepta la hipótesis nula, pero si el valor de Sig. es menor a 0.05 se rechaza la hipótesis nula.

**Tabla 16**

*Prueba de hipótesis correlacional entre cultura organizacional y desempeño organizacional*

		Desempeño Organizacional	Cultura organizacional
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,541**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	220	220
Cultura organizacional	Coeficiente de correlación	,541**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	220	220

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 16 se presenta el resultado de la contrastación de hipótesis, realizada mediante el estadístico del Rho de Spearman, que arrojó una correlación de 0,541 que significa un grado de Correlación positiva considerable. Esta correlación es significativa en el nivel del 1% (0,01) .El nivel de significancia fue menor a 0,05, por lo que se pudo rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna; es decir, existe relación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño organizacional.

### **Prueba de Hipótesis Específicas 2**

H<sub>0</sub>: No existe relación entre la selección de personal y el desempeño organizacional

H<sub>1</sub>: Existe relación entre la selección de personal y el desempeño organizacional

### **Regla de decisión:**

Sig.>=0.05= se acepta ho

Sig.<0.05 = se rechaza ho

Si el valor de Sig. es mayor o igual a 0.05 entonces se acepta la hipótesis nula,pero si el valor de Sig. es menor a 0.05 se rechaza la hipótesis nula.

**Tabla 17***Prueba de hipótesis correlacional entre selección y desempeño organizacional*

		Desempeño Organizacional		Selección
Rho de Spearman	de Desempeño Organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,532**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	220	220
	Selección	Coeficiente de correlación	,532**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	220	220

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 17 se presenta el resultado de la contrastación de hipótesis, realizada mediante el estadístico del Rho de Spearman, que arrojó una correlación de 0,532 que significa un grado de Correlación positiva considerable. Esta correlación es significativa en el nivel del 1% (0,01). El nivel de significancia fue menor a 0,05, por lo que se pudo rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna; es decir, existe relación significativa entre la selección de personal y el desempeño organizacional.

### **Prueba de Hipótesis Específicas 3**

H<sub>0</sub>: No existe relación entre el liderazgo y el desempeño organizacional

H<sub>1</sub>: Existe relación entre la el liderazgo y el desempeño organizacional

#### **Regla de decisión:**

Sig.>=0.05= se acepta ho

Sig.<0.05 = se recaliza ho

Si el valor de Sig. es mayor o igual a 0.05 entonces se acepta la hipótesis nula,pero si el valor de Sig. es menor a 0.05 se rechaza la hipótesis nula.

**Tabla 18***Prueba de hipótesis correlacional entre liderazgo y desempeño organizacional*

			Desempeño Organizacional	Liderazgo
Rho de Spearman	Desempeño Organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,503**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	220	220
	Liderazgo	Coeficiente de correlación	,503**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	220	220

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 18 se presenta el resultado de la contrastación de hipótesis, realizada mediante el estadístico del Rho de Spearman, que arrojó una correlación de 0,503 que significa un grado de Correlación positiva considerable. Esta correlación es significativa en el nivel del 1% (0,01). El nivel de significancia fue menor a 0,05, por lo que se pudo rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna; es decir, existe relación significativa entre el liderazgo y el desempeño organizacional.

#### **Prueba de Hipótesis Específicas 4**

H<sub>0</sub>: No existe relación entre la capacitación y el desempeño organizacional

H<sub>1</sub>: Existe relación entre la capacitación y el desempeño organizacional

#### **Regla de decisión:**

Sig. >= 0.05 = se acepta H<sub>0</sub>

Sig. < 0.05 = se rechaza H<sub>0</sub>

Si el valor de Sig. es mayor o igual a 0.05 entonces se acepta la hipótesis nula, pero si el valor de Sig. es menor a 0.05 se rechaza la hipótesis nula.

**Tabla 19**

*Prueba de hipótesis correlacional entre cultura organizacional y desempeño organizacional*

			Desempeño Organizacional	Capacitación
Rho de Spearman	Desempeño Organizacional	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	1,000	,474**
	Capacitación	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	,474**	1,000
		N	220	220

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 19 se presenta el resultado de la contrastación de hipótesis, realizada mediante el estadístico del Rho de Spearman, que arrojó una correlación de 0,474 que significa un grado de Correlación positiva considerable. Esta correlación es significativa en el nivel del 1% (0,01) .El nivel de significancia fue menor a 0,05, por lo que se pudo rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna; es decir, existe relación significativa entre la capacitación y el desempeño organizacional.

### **Prueba de Hipótesis Específicas 5**

H<sub>0</sub>: No existe relación entre el proceso de profesionalización y el desempeño organizacional

H<sub>1</sub>: Existe relación entre el proceso de profesionalización y el desempeño organizacional

#### **Regla de decisión:**

Sig.>=0.05= se acepta ho

Sig.<0.05 = se rechaza ho

Si el valor de Sig. es mayor o igual a 0.05 entonces se acepta la hipótesis nula,pero si el valor de Sig. es menor a 0.05 se rechaza la hipótesis nula.

**Tabla 20**

*Prueba de hipótesis correlacional entre proceso de profesionalización y desempeño Organizacional*

		Desempeño Organizacional	Proceso de profesionalización
Rho de Spearman	de Desempeño Organizacional	1,000	,543**
	Coeficiente de correlación		
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	220	220
Proceso de profesionalización	de Desempeño Organizacional	,543**	1,000
	Coeficiente de correlación		
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	220	220

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 21 se presenta el resultado de la contrastación de hipótesis, realizada mediante el estadístico del Rho de Spearman, que mostró una correlación de 0,543 que significa un grado de Correlación positiva considerable. Esta correlación es significativa en el nivel del 1% (0,01) .El nivel de significancia fue menor a 0,05, por lo que se pudo rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna; es decir, existe relación significativa entre el proceso de profesionalización y el desempeño organizacional.

## V. DISCUSIÓN

Los resultados que se obtuvieron son importantes para compararlos con los antecedentes citados en el marco teórico. Los cuales se articulan a continuación:

El presente producto académico tuvo como objetivo principal determinar la relación entre profesionalización y el desempeño organizacional en el Mercado San Pedro de Mala 2021. El análisis de la tabla 16 tuvo un resultado de ( $\rho=0,561$ ) que denota una correlación positiva considerable. Es así, que se muestra que existe una relación considerable entre las dos variables. Estos datos fueron comparados con Lavado (2018) en su tesis “Relación entre profesionalización y desempeño organizacional de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de surquillo, 2017 concluyó que si existe correlación entre la profesionalización y el desempeño organizacional con un coeficiente de ( $\rho=0,528$ ), que significa una correlación positiva considerable. De acuerdo a los resultados comparados con la investigación de Lavado se afirma que existe relación entre la profesionalización y el desempeño organizacional y también coinciden en el grado de correlación, porque en la investigación en las dos investigaciones se mostró una correlación positiva considerable. Además, según Solano(2017) menciona que la profesionalización de la gestión administrativa y financiera a través de la protocolización permite concertar los intereses de la familia y empresa ;también (Marcelino, Torres, Muñoz, & Camacho, 2020) sostiene que las empresas de este tipo deben tener una estrategia que permita la continuidad .

Para el primer objetivo específico buscó averiguar cultura organizacional y desempeño organizacional en el Mercado San Pedro 2021, El análisis de la tabla 17 tuvo como resultado un coeficiente de spearman de ( $\rho=0,541$ ), es decir en otras palabras una correlación positiva considerable, tal es así que se demostró una existencia de grado de correlación positiva. Los datos resultantes fueron comparados con Velarde (2020) en su tesis doctoral “El gobierno corporativo y la profesionalización de las empresas familiares”, tuvo un resultado de ( $\rho=0,745$ ), que significa una correlación positiva considerable. En base a los resultados se afirma que existe relación entre la cultura organizacional y el desempeño organizacional, y también Velarde y esta investigación coinciden en el grado de correlación; ya que las dos investigaciones tienen un grado de correlación

considerable. En fin, Chávez (2021) afirmó que la cultura organizacional es una parte diferenciadora e incluye el comportamiento de los colaboradores para un buen desempeño de sus labores, también Naranjo, Jiménez, & Sanz, (2016) relacionan la cultura organizacional con el rendimiento.

En cuanto al segundo objetivo específico que buscó determinar la relación entre el liderazgo y el desempeño organizacional en el Mercado San Pedro de Mala 2021, El análisis de la tabla 18 tuvo como ( $\rho=0,532$ ) que significa un grado de asociación positivo considerable. Fue comparado con Bayona (2019), en su investigación titulado “Relación de la profesionalización y el desempeño organizacional de mypes familiares de transporte terrestre de carga de bienes fiscalizados de lima 2018” donde se tuvo un coeficiente de ( $\rho=0.187$ ) de grado de asociación entre el liderazgo y la variable, en tal sentido significa un grado de correlación positivo débil. Con los resultados anteriores, se asevera que existe relación entre el liderazgo y el desempeño organizacional, pero se discrepa en el grado de correlación, porque en el presente estudio el nivel de correlación es positiva considerable y la investigación de Bayona tiene un grado de correlación positiva débil. Se compara con la investigación de Bayona (2019) y se, Además, según Roselia (2016) sostiene que los líderes tienen que ser transformacionales con fidelidad, buen trato y respeto, también Ribeiro, Gómez y Kurian, (2018) argumentan que el liderazgo auténtico y efectivo favorece al rendimiento de la empresa u organización.

Para el tercer objetivo específico buscó conocer la relación entre la capacitación y el desempeño organizacional en el Mercado San Pedro de Mala 2021. El análisis de la tabla 19 se logró identificar que existe un grado de asociación en base a coeficiente de Spearman ( $\rho=0,503$ ), lo cual se conoce como grado de correlación considerable, con esto se demuestra que existe relación entre las variables. Los datos han sido comparados con Morales (2019) que identificó una correlación de Pearson en 0,581, que significa una correlación positiva considerable. Así mismo, los resultados fueron comparados y se afirma que existe relación entre la capacitación y el desempeño organizacional, y también hubo coincidencia en el grado de correlación, ya que Morales y la presente investigación mostraron un grado de correlación considerable. Así mismo Venturo (2015)

sostiene que la empresa deberá enfocarse en los conocimientos de sus colaboradores, también McGee (2015) como se citó en Méndez (2018) resaltan que la formación debe ser continua para el buen desarrollo de habilidades cuando se deba cumplir las funciones correspondientes.

En base al cuarto objetivo específico la tesis pretendió determinar la relación entre la selección y el desempeño organizacional en el Mercado San Pedro de Mala 2021, El análisis de la tabla 20 tuvo como resultado una correlación de Spearman de 0,474, lo cual mostró una correlación positiva considerable, esto significa que si existe un grado de correlación entre la dimensión de la variable profesionalización y el desempeño organizacional. Se confrontó con Lavado (2018) en su trabajo de investigación, en la cual tuvo como resultado un grado de correlación de 0,247 de coeficiente de Spearman entre el concepto selección del personal y el desempeño organizacional, este grado significa una correlación positiva débil. Así, después de comparar los resultados con los antecedentes se confirma que existe relación entre la selección y el desempeño organizacional, pero discrepan en el grado de correlación, porque este estudio tuvo un nivel de correlación positiva considerable, mientras de Lavado tuvo un grado de correlación positiva débil. En tanto, Sánchez y Llanos (2019) sostiene que el personal tiene que ser el idóneo para el puesto requerido para lo cual debe demostrar eficiencia en las funciones, también Gallegos (2019) resuelven que la selección del personal debe estar seguro con personal adecuado para las metas de la empresa.

Por último, el quinto objetivo fue conocer la relación entre el proceso de profesionalización con el desempeño organizacional en el Mercado San Pedro de Mala 2021, se identificó que la tabla 21 tuvo como resultado un coeficiente de Spearman de 0,543, que significa una correlación positiva considerable. En tanto se confrontó con Plascencia (2020) donde se relacionó la profesionalización y el desarrollo organizacional y tuvo como resultado un coeficiente de Spearman de 0.968, que significa una correlación positiva perfecta. Los resultados del producto académico fueron contrastados y se afirma que existe relación entre el proceso de profesionalización y el desempeño organizacional, pero se discrepa en el nivel de correlación, donde Plascencia mostró un grado de correlación positiva considerable, mientras esta investigación mostró una correlación positiva perfecta..

Así mismo, Bayona (2019) señala que el proceso de profesionalización contiene a los actuales y futuros líderes del negocio para hacer una reforma llevándolo a cabo de una forma profesional y competente.

## **VI. CONCLUSIONES**

En base a los objetivos formulados y los resultados estadísticos, se plantea las siguientes conclusiones:

Primera. Respecto al objetivo general, se logró explicar la relación entre la profesionalización y el desempeño organizacional en el Mercado de San Pedro de Mala 2021, porque se obtuvo un Rho de Spearman de 0,561 evidenciando una correlación positiva considerable entre las variables. En conclusión, la mejora de herramientas en la gestión de manera general conlleva a los locatarios aumentar la eficiencia en la atención al cliente, en tanto, conocer el rendimiento durante el funcionamiento del negocio es primordial. De esta manera la mejora en los procesos generales de gestión mejora el rendimiento de cada puesto del mercado.

Segunda. Respecto al primer objetivo específico, se logró identificar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño organizacional en el Mercado San Pedro de Mala 2021, porque se obtuvo un Rho de Spearman de 0,541 evidenciando una correlación positiva considerable entre estas variables. En conclusión, la forma de gestión que se ejerce en estos pequeños puestos y el ambiente laboral existente es eficaz; por lo cual, la mejora en el desempeño se da cuando los colaboradores tienden a estar en un ambiente laboral homogéneo y saludable.

Tercera. Asimismo, en el segundo objetivo, se logró identificar la relación entre liderazgo y el desempeño organizacional en el Mercado San Pedro de Mala 2021, porque se obtuvo un Rho de Spearman de 0,532, evidenciando una correlación positiva considerable entre las variables mencionadas. En conclusión, si el dueño del negocio es un buen líder y consciente de las formas de liderazgo que debe optar mejorará el rendimiento del local.

Cuarta. De acuerdo con el tercer objetivo específico, se logró identificar la relación entre capacitación y el desempeño organizacional en el Mercado San Pedro de Mala 2021, porque se obtuvo un Rho de Spearman de 0,503 evidenciando una correlación positiva considerable entre las dos variables. En conclusión, los miembros del local, incluido el dueño del negocio deben capacitarse para un ambiente competitivo, y así poder mejorar el rendimiento laboral.

Quinta. De acuerdo con el cuarto objetivo específico, se logró identificar la relación entre la selección y el desempeño organizacional en el Mercado San Pedro

de Mala 2021, ya que se obtuvo un Rho de Spearman de 0,474, evidenciando una correlación positiva considerable entre las variables. En conclusión, para mantener un puesto rentable se debe tener un perfil de vendedor que cumpla los requisitos y fortalecer la fuerza de ventas en el desarrollo del negocio para mejorar el desempeño organizacional.

Sexta. Para finalizar el quinto objetivo específico, se logró identificar la relación entre el proceso de profesionalización y el desempeño organizacional en el Mercado San Pedro de Mala 2021, es así como se obtuvo un Rho de Spearman de 0,543; evidenciando una correlación positiva considerable. En conclusión, las ideas de gestión que maneje el dueño del negocio deben mostrar un buen nivel de profesionalización para lograr un desempeño organizacional deseable.

## **VII. RECOMENDACIONES**

Con respecto a los resultados de la investigación se presenta diversas recomendaciones que son mencionadas a continuación:

Primera. Se recomienda a los locatarios invertir en nuevos giros de negocio o nuevos productos para tener mayor afluencia de clientes y con ello promocionar las ventajas de comprar en un mercado municipal a diferencia de los competidores externos.

Así mismo, se recomienda al Municipio en comunicación con el administrador del Mercado, tener mayor supervisión de los sectores con menor tránsito de consumidores para realizar estrategias de promoción de productos.

Segunda. Se recomienda a los locatarios fomentar el buen ambiente entre puestos, tener una competencia saludable y mantener la unidad en las reuniones mensuales.

También se aconseja que la administración pueda asistir a los locatarios que tengan problemas de aspecto económico en el negocio o incomodidades con puestos vecinos para el bien de ambas partes.

Tercera. Se recomienda al administrador del mercado realizar reuniones con perspectivas de ventas, es decir; el desarrollo de puntos de ventas necesarias para cada local, mejorar las áreas verdes para tener un ambiente satisfactorio del cliente y consolidar las estrategias para una gestión eficiente en cada sector del mercado.

Cuarta. Se recomienda al Municipio realizar mayores capacitaciones en el ámbito de procesos de marketing en general, para proveer a los locatarios información que utilicen para mejorar sus ventas y realizar ferias itinerantes en el parqueo de mercado para promocionar los productos ofrecidos

Quinta. Se recomienda a los dueños de los negocios mejorar la selección al contratar nuevos trabajadores y sean un apoyo y un agregado de valor en la tienda y contratar a trabajadores con un determinado perfil básico con experiencia en ventas y no enfocarse solo en personas con vínculos familiares para que el desempeño del negocio pueda tener diferentes perspectivas e ideas.

Sexto. Se recomienda al Municipio contratar agentes externos para el desarrollo comercial y transformación cultural en el Mercado San Pedro, con eso se espera que cambien la perspectiva de los locatarios y fomentar la profesionalización y control en el desempeño.

## REFERENCIAS

- Acosta, A., Molina, C., Andino, T., & Rodriguez, V. (2019). Sistema familiar y continuidad de las empresas familiares. *Revista de Ciencia Sociales*, 25(4), 265-275, <https://cutt.ly/OTg1Ujx>
- Aguilar, V., & Briozzo, A. (2020). Empresas familiares: estructura de capital y riqueza socioemocional. *Investigación Administrativa*, 49(125).3-4 <https://doi.org/10.35426/iav49n125.07>
- Alonso, R., Ponce de León, A., & Jiménez, A. (2018). Actitud de los Padres hacia la posibilidad de Emprendimiento de sus hijos.Factores vinculados. *Contextos Educativos*, 22, 97-110. <http://doi.org/10.18172/con.3390>
- Alva, J., Esquivel, A., Juárez, M., & Mantilla, C. (2019). *Valores del Fundador y Continuidad de la empresa, caso de las MYPES Familiares de Salud de Trujillo*. Tesis para obtener el grado de maestro, Lima. <https://hdl.handle.net/20.500.12640/1775>
- Andina. (2020). Empresa Familiar :conoce algunos mitos más recurrentes sobre estos negocios. *Andina*.<https://n9.cl/6yq7f>
- Araya, L. (2017). Modelos de Planeación estratégica en las empresas familiares. *TEC empresarial*, 11(1), 23-34. <https://cutt.ly/zTg0rNu>
- Asociación de Empresas Familiares. (2020). *Boletín AEF*. AEF. <https://cutt.ly/2mcW9FK>
- Baena, G. (2017). *Metodología de investigación*. Patria.México <http://ebookcentral.proquest.com>
- Baron, J., & Lachenauer, R. (1 de January de 2021). Build a Family Business That Last. *Harvard Business Review*, 99. <https://cutt.ly/fTg0shK>
- Bayona, J. (2018). *Relación de la profesionalización y el desempeño organizacional de Mypes familiares de transporte terrestre de carga de bienes fiscalizados de Lima*. Tesis para obtener el grado licenciatura ,San Ignacio de Loyola. <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/8592>

- Bueno, R., Ramos, M., & Berrelleza, C. (2018). *Elementos básicos de Administración*. México. <https://cutt.ly/ymcEthD>
- Cabeca, A., Mendes, J., & Odete, P. (1 de July de 2019). Agency theory approach of the relationship between performance, compensation and value creation in the companies listed on Euronext Lisbon. *Contaduría y Administración*, 64(3), 1-19. doi:10.22201/fca.24488410e.2018.1693
- Cabrejos, R., Estela, A., & Nicolás, Y. (2020). Profesionalización en la gestión administrativa de Pymes familiares del sector gráfico. *Nova*. <https://doi.org/10.20983/novarua.2020.21.4>
- Carballo, M., & Guelmes, E. (2016). Algunas consideraciones acerca de las variables en las investigaciones que se desarrollan en la educación.8(1),2-4 *Universidad y sociedad*. <https://cutt.ly/NmcEd2Y>
- Carhuancho, I., Nolazco, F., Sicheri, L., Gerrero, M., & Casana, K. (2019). *Metodología de investigación holística*. <https://n9.cl/kf33>
- Centro de Empresas Familiares. (2019). *Encuesta global de empresas familiares 2019*. Deloitte. <https://bit.ly/3qyFhHr>
- Chavéz, N. (Febrero de 2021). Una exploración de los procesos internos en las instituciones de Educación Superior de orden privado ante situaciones emergentes del entorno. *In Memoria*(7), 2-20. <https://cutt.ly/WmcEziJ>
- Chavez, R. (2017). *Clima organizacional y desempeño organizacional del Fondo de Empleados de la Sunat*. Tesis, Universidad César Vallejo, Lima. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/15755>
- Chinchay, M. (2018). *Gestión de la calidad y desempeño organizacional en un Colegio de Chosica,lima*. <https://cutt.ly/XmcEF4C>
- Chinchay, P., & Reyes, F. (2021). *La evaluación de desempeño y los cambios Agile en la organización del trabajo: estudio exploratorio de 5 grandes empresas de Lima Metropolitana*. Tesis para obtener el grado de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica Del Perú Lima. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/18343>

- Collazos, H. (2018). *Factores de la profesionalización que influyen en la competitividad de las Pymes familiares en Lima Metropolitana*. Tesis para obtener el grado de Bachiller Universidad ESAN. <https://hdl.handle.net/20.500.12640/1484>
- Colorado, L., & Galeros, H. (2017). Complejidad y gestión en las empresas familiares Guatemaltecas: Su impacto en la gestión financiera. *ECO Revista Académica*, 41-65. <https://cutt.ly/STg4uOB>
- D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico*. <https://cutt.ly/DmcEXgW>
- Dávila, K., & Maguiña, R. (2019). *Impacto de la rotación laboral en el desempeño organizacional de las microempresas del sector manufactura en Lima Centro*. Tesis para obtener el grado de Licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/648696>
- Echevarria, M. (2018). *Capacitación del personal en la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Carabayllo*. Tesis para obtener el grado de Maestro, Universidad Cesar Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/22663>
- Flores, E., Miranda, M., & Villasís, M. (2017). El protocolo de investigación VI: cómo elegir la prueba. <https://cutt.ly/WmcEMTA>
- Flores, M., López, A., & Chavéz, E. (2016). Análisis comparativo de las principales factores que inciden en la profesionalización de las empresas familiares del sector industrial comercial y de servicios de Tijuana, B.C., México. *Internacional Administración y Finanzas*, ix(5), 39-62.
- Galindo, H. (2020). *Estadística para no estadísticos*. <https://cutt.ly/ZmcE4nA>
- Gallejos, R. (2019). *Proceso de reclutamiento y selección personal en SGA Consultores*. Tesis, Universidad Federico Villareal, Lima. <http://repositorio.unfv.edu.pe/handle/UNFV/3683>
- Garrett van der, D. (2021). Entrepreneurship or family business...or both? It's more symbiotic than you think. *Family Business*. <https://n9.cl/eac0y>

- Gerrero, M., Manosalvas, C., Salvador, C., Carhuancho, I., Maino, A., & Silva, D. (Abril de 1 de 2021). The mediation of labor satisfaction in the relationship of the leadership style and organizational commitment. *Apuntes Universitarios*, 11(2), 248. doi:doi:10.17162/au.v11i2.657
- Gogan, L., Artene, A., Sarca, L., & Draghici, A. (2016). The Impact of Intellectual on Organizational Performance. *Procedia*, 194-202. doi:https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.106
- Gómez, A. (2017). Impulsan a Empresas Familiares. *Entrepreneur México*. <https://cutt.ly/QTg4Gaj>
- Gómez, G. (2016). Cómo realizar la sucesión del liderazgo empresarial y familiar. *IEEM Revista de Negocios*, 28-32. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/3579/357960138005/html/index.html>
- Gómez, M., & Vargas, G. (2018). *Importancia de la Gestión del Conocimiento para la continuidad y competitividad de las empresas familiares , en etapa de madurez , en Lima Metropolitana*. Tesis de grado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima. <http://hdl.handle.net/10757/624776>
- González, J., & Zizaldrá, I. (2016). La unión en empresas familiares restauranteras: una aproximación a la sucesión generacional en empresas con actividad turística de San Cristóbal de las Casas. *Iberoamericana de Turismo*, 18-31. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7461501>
- Hernandez, C., & Carpio, N. (2019). Introducción a los tipos de muestreo. *Alerta, I*. doi:https://doi.org/10.5377/alerta.v2i1.7535
- Hernández, R. (2018). *Metodología de investigación*. Ciudad de México, México: McGRAW-HILL. <https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/?p=2612>
- Hernández, R., Kellermanns, F., López, M., & Sarkar, S. (1 de July de 2020). The effect of socioemotional wealth on the relationship between entrepreneurial orientation and family business performance. *Business Research Quarterly*, 23(3), 174-192. doi:https://doi.org/10.1177/2340944420941438

- Joao, R., Silva, B., Andrade, E., & Silva, F. (2019). Analysis of the relationship between the observable characteristics of CEOs and organizational performance. *Contaduría y Administración*, 64(4), 1-22. doi:10.22201/fca.24488410e.2018.1785.
- KILINCARSLAN, O., & Avci, U. (1 de January de 2021). Aile İşletmelerinin Devamlılığında Nepotizm Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Travel & Hospitality Management*, 18(1), 56-84. doi:<https://doi.org/10.24010/soid.819806>
- Lavado, C. (2017). *Relación entre profesionalización y desempeño organizacional de la Mypes familiares del sector ferretero minorista de Surquillo*. Tesis para obtener el grado de licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola. <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/8460>
- Leadership. (2021). Talent Development. *TD*, 75(9), 66-77. Obtenido de <https://bit.ly/3wHhLcv>
- Llanos, M., & Sánchez, A. (2019). *Reclutamiento y selección del personal*. Tesis, Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, Cajamarca. <http://repositorio.upagu.edu.pe/handle/UPAGU/956>
- Lopez, N., & Sandoval, I. (2016). Métodos y técnicas de investigación cuantitativa y cualitativa. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/176>
- Marcelino, M., Torres, A., Muñoz, D., & Camacho, A. (2020). Profesionalización en la empresa familiar: evolución y líneas de investigación. *Nova Scientia*, 1-32.
- Marcos, S., & Medina, D. (2018). Gestión del cambio. *People Matthers*, 22-23. <https://bit.ly/3FsnMgr>
- Márquez, P. (2017). Gestión del cambio. *Capital Humano*, 30(322), 21-23. <https://n9.cl/u53hq>
- Martinez, C. (2019). *Estadística básica aplicada* (Quinta ed.). <https://n9.cl/4ghh4>
- Mata, L. (30 de Julio de 2019). Diseños de investigación con enfoque cuantitativo de tipo no experimental. *Investigalia*. <https://n9.cl/dt2rj>

- Medina, G. (2017). *Influencia del liderazgo patriarcal en el desempeño laboral de las empresas familiares del sector textil del Cantón Pelileo*. Tesis para obtener el grado de licenciatura, Universidad Técnica de Ambato. <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/24554>
- Molina, P., Botero, S., & Montoya, J. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento y Gestión*, 143. <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n41/n41a06.pdf>
- Morales, L. (2019). Capital intelectual y desempeño organizacional: el caso de las instituciones de educación básica en México. *Pensamiento y Gestión*(47). <https://doi.org/10.14482/pege.47.6342>.
- Moreno, E., Ávila, M., & Contreras, R. (1 de January de 2018). Can Gender Be a Determinant of Organizational Performance and Knowledge Sharing in Public Sector Organizations? *Ad-Minister*(32), 137-158. doi:<https://doi.org/10.17230/ad-minister.32.6>
- Munir, S., Yasin, M., Shabbir, M., Ali, S., Tariq, B., Chani, M., . . . Abbas, M. (2019). Mediating role of organizational citizenship behavior on authentic leadership and employee job performance: A study of higher educational institutes in Pakistan. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 1-21. <https://n9.cl/cjdy>
- Muñoz, D., Matabanchoy, S., & Guevara, N. (2020). Empresas familiares: Definiciones, características y contribuciones. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*, 21(1), 197-220. : <https://doi.org/10.22267/rtend.202101.133>
- Murguía, M. (2016). Protocolo de familia: las empresas familiares. *Hospitalidad ESDAI*, 53-68. <https://revistas.up.edu.mx/ESDAI/article/view/1476>
- Namdarian, L., Sajedinejad, A., & Bahanesteh, S. (2020). El impacto de la gestión del conocimiento en el desempeño organizacional: un estudio de modelado de ecuaciones estructurales. *Ad-Minister*, 37, 85-108. <https://n9.cl/b2r89g>
- Naranjo, J., Jiménez, D., & Sanz, R. (1 de January de 2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish

- companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30-41.  
doi:10.1016/j.rlp.2015.09.009
- Norris, S. (1 de septiembre de 2021). Leadership from Ourselves and Respect from Others: Refining Interpersonal Skills and Social Emotional Learning through FFA. *Agricultural Education Magazine*, 94(2), 15-18. Obtenido de <https://cutt.ly/vTjrNds>
- Padilla, E. (2021). *Gestión de la calidad y desempeño organizacional en el G.A.D Municipalidad de Ambato*. Tesis para obtener el grado de licenciatura, Universidad Técnica de Ambato, Ambato.  
<https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/32417>
- Palafox, M., Ochoa, S., & Jacobo, C. (2020). La empresa familiar: evolución teórica de su conceptualización. *Folleto Gerenciales*, 94. <https://cutt.ly/GTg7RHZ>
- Plasencia, Y. (2020). *La profesionalización en el desarrollo organizacional y la competitividad en Mypes del sector comercio de San Juan de Lurigancho*. Tesis para obtener el grado de licenciatura, Universidad César Vallejo.  
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/40651>
- Rendón, M., Villasís, M., & Miranda, M. (2016). Estadística descriptiva. *Alergia México*. <https://cutt.ly/0mcRa0o>
- Rengifo, R. (2018). *Proceso de capacitación y el desempeño laboral del personal administrativo del organismo de evaluación y fiscalización ambiental*. Tesis de maestría, Lima.  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/16316>
- Rivero, E. (2019). Principales factores de la continuidad en la empresas familiares. *QUIPUKAMAYOC*, 102. <https://orcid.org/0000-0002-0997-4499>
- Rosa, H., & Tejada, A. (2016). Relevo Generacional y Emprendimiento en Pymes Familiares Dominicanas: Estudio de caso múltiple. *Ciencia y Sociedad*, 41(2), 389-412. <https://cutt.ly/dTg7ViW>
- Roselia, M. (2016). La sucesión exitosa en las empresas familiares. *Orbis*, 82-104.  
<https://www.redalyc.org/pdf/709/70945573005.pdf>

- Rueda, J., & Rueda, M. (2019). Definición, importancia y análisis de la empresa familiar. *LÚMINA*(20). doi: <https://doi.org/10.30554/lumina.20.3260.2019>
- Sánchez, M., & De la Garza, M. (2018). Tecnologías de información y desempeño organizacional de las Pymes del noreste de México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(82), 298-313. <https://n9.cl/59sm8>
- Solano, A. (2017). *La sucesión y su relación con la continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Cuenca*. Tesis doctoral, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/7031>
- Ticona, F. (2017). *Los Factores Críticos De Éxito Y Sucesión Generacional En La Continuidad De Las Empresas Familiares Del Sector Textil En El Centro Comercial Mossutto, Cercado – Arequipa 2017*. Tesis para obtener el grado de licenciatura, Arequipa. <https://cutt.ly/RmcRkL2>
- Torres, M., Paz, K., & Salazar, F. (2016). *Métodos de recolección de datos para una investigación*. Boletín electrónico, Universidad de Guadalajara. <https://n9.cl/63icr>
- Vaida, R., & Bacali, L. (1 de January de 2021). Literature Review In The Field Of Family Businesses. *Review of Management and Economic Engineering*, 20(1), 9-20. <https://cutt.ly/NTg77yw>
- Velarde, J. (2020). *El gobierno corporativo y la profesionalización de las empresas familiares*. Tesis doctoral, Universidad Nacional Federico Villareal, Lima. <http://repositorio.unfv.edu.pe/handle/UNFV/4564>
- Vier, H., & Rós, D. (2019). The Longevity of small Family Businesses in Historical Narratives Of Their Members. *Iberoamericana de Estrategia*, 18(3), 361-381. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=331267197004>
- Watkins-Fassler, K., del Carmen, G., & Rodriguez, L. (2019). Desempeño y habilidades de los directores generales familiares en un contexto de debilidad de las instituciones formales. *Trimestre Económico*, 179-219. <https://doi.org/10.20430/ete.v86i341.657>

Winnicker, A. (1 de septiembre de 2021). Achieve Agile Leadership in three Steps.  
*Talent Development*, 75(9). Obtenido de <https://cutt.ly/STjrw6O>

## ANEXOS

### ANEXO 01. Matriz de operacionalización de las variables

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala
<b>Profesionalización</b>	La profesionalización es un proceso de cambio en la propiedad y gestión de una organización (Howorth, Wright, Westhead, y Allcock,2016), citado en (Marcelino, Torres, Muñoz, & Camacho, 2020);Según Vega, Flores, Solís y Chávez (2013), la profesionalización tiene como dimensiones a 5 factores: cultura organizacional, liderazgo, capacitación, selección, proceso de profesionalización.	La variable profesionalización fue medida en base a las cinco dimensiones: cultura organizacional, liderazgo, capacitación, selección y proceso de profesionalización. Será medida mediante la técnica de la encuesta y como instrumento se tomará el cuestionario tipo Likert.	Cultura organizacional	Relaciones Familiares	1,2	Ordinal
			Selección	Administración de la empresa	3,4	
				Comunicación	5,6	
				Resistencia al cambio	7,8	
			Liderazgo	Capacidad de adaptación	9,10	
				Perfil del profesional	11,12	
			Capacitación	Proceso de selección	13,14	
				Experiencia profesional	15,16	
				Habilidad profesional	17,18	
			Proceso de profesionalización	Incorporación de directivos no familiares	19,20	
Selección de directivos	21,22					
Protocolo familiar	23,24					
Asesores externos	25,26					
Operación de Mercado	Mecanismos de preparación	27,28				
	Competitividad	29,30				
	Costos	31,32				
	Mercado	33,34				
	Productos y servicios	35,36				
	Productividad	37,38				
Rendimiento	Eficiencia organizacional	39,40				
	Coordinación interorganizacional	41,42				
<b>Desempeño Organizacional</b>	El desempeño es entendido como el rendimiento y la forma en que se ejecutan las operaciones (Chinchay,2019), según Sánchez y De la Garza (2018) el desempeño organizacional se divide en operación de mercado y el rendimiento.	La variable desempeño organizacional fue medida en base a la dimensión de operación de mercado y la segunda dimensión es el rendimiento. Será medida mediante la técnica de la encuesta y como instrumento se tomará el cuestionario tipo Likert				

## ANEXO 02. El cálculo de la muestra

Para hallar la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

**DATOS:**

$$n = \frac{z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{e^2 \cdot (N - 1) + z^2 \cdot P \cdot Q}$$

N: población

n: tamaño de muestra

z: valor z correspondiente al nivel fijado

p: proporción que se supone que existe en la población

e: precisión o error admitido

s: desviación estándar muestral

Fórmula:

$$n = \frac{N \times Z^2 P(1 - P)}{(N - 1)e^2 + z^2 p(1 - p)}$$

$$n = \frac{510 \times 1.96^2 \times 0.5(1 - 0.5)}{(510 - 1)0.05^2 + 1.96^2 \times 0.50(1 - 0.50)}$$

$$n = 219.3577858$$

### ANEXO 03. Escala de valoración de Rho de Spearman

Rango	Correlación
Desde -0.91 hasta -1.00	negativa perfecta
Desde -0.76 hasta -0.90	negativa muy fuerte
Desde -0.51 hasta -0.75	negativa considerable
Desde -0.26 hasta -0.50	negativa media
Desde -0.11 hasta -0.25	negativa débil
Desde -0.01 hasta -0.10	negativa muy débil
0.00	No existe correlación
Desde 0.01 hasta +0.10	positiva muy débil
Desde 0.11 hasta +0.25	positiva débil
Desde 0.26 hasta +0.50	positiva media
Desde 0.51 hasta +0.75	positiva considerable
Desde 0.76 hasta +0.90	positiva muy fuerte
Desde 0.91 hasta +1.00	positiva perfecta

---

Adaptado en base a : Hernandez, Fernandez & Baptista (2014)

#### **ANEXO 04.** Escala de alfa de Cronbach

Niveles de confiabilidad

<b>Valores</b>	<b>Niveles</b>
Mayor a 0.9	Perfecta
Mayor a 0.8	Elevada
Mayor a 0.7	Aceptable
Mayor a 0.6	Regular
Mayor a 0.5	Baja
Mayor a 0.4	Nula

---

Fuente : adaptado Hernández, Fernández, & Baptista (2014).

**ANEXO 05.** Instrumento de Recolección de datos

**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**  
**FICHA DE ENCUESTA**

Buenos días, estimado comerciante, las siguientes preguntas son realizadas con motivos estrictamente académicos, las respuestas ayudarán a completar una investigación sobre la profesionalización y el desempeño organizacional, entonces la información obtenida será confidencial.

**Instrucciones:** La respuesta deberá ser marcada con un aspa(x)

ESCALA DE VALORACIÓN	1	2	3	4	5
	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE

VARIABLES		Opción de respuesta				
V.1. Profesionalización		1	2	3	4	5
N°	ítems	nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	siempre
<b>1</b>	<b>Relaciones familiares:</b> ¿Considera que tener un integrante de su familia trabajando con usted favorece al negocio?					
<b>2</b>	¿Cree usted que en los negocios familiares existe una buena relación entre hermanos?					
<b>3</b>	<b>Administración de la empresa:</b> ¿Considera que los fundadores de las empresas familiares deben ser los administradores?					
<b>4</b>	¿Cree usted que el manejo total del negocio se debería delegar a los hijos?					
<b>5</b>	<b>Comunicación:</b> ¿Considera usted que existe una buena comunicación con el administrador del mercado?					
<b>6</b>	¿Cree usted que existe una buena comunicación con sus clientes?					
<b>7</b>	<b>Resistencia al cambio:</b> ¿Toma en cuenta las ideas de sus hijos para mejorar el negocio?					

8	¿Considera usted que sus hijos deberían quedarse con el negocio?					
9	<b>Capacidad de adaptación:</b> ¿Considera que tener productos sustitutos mejoraría sus ventas?					
10	¿Cree usted que la tecnología ayudaría a mejorar su negocio?					
11	<b>Perfil del profesional:</b> ¿Considera que un nuevo empleado debería conocer sobre ventas?					
12	¿Considera que un nuevo integrante debería ser comunicativo?					
13	<b>Proceso de selección:</b> ¿Ha considerado tener mayor rigurosidad en elegir a un empleado?					
14	¿Al seleccionar a un postulante se sigue el proceso de selección correcta?					
15	<b>Experiencia profesional:</b> ¿Cree usted que los años en el negocio hacen un buen líder?					
16	¿Considera que el buen líder debería ser una persona comprometida con los colaboradores?					
17	<b>Habilidad profesional:</b> ¿Considera que sus habilidades para el negocio le permitirían sus ingresos?					
18	¿Considera usted que la habilidad de ventas en los empleados es la suficiente?					
19	<b>Incorporación de directivos no familiares:</b> ¿Considera que la capacitación en su negocio por parte de la administración local debería ser continua?					
20	¿Considera que la incorporación de empleados no familiares podría generar conflictos familiares?					
21	<b>Selección de directivos:</b> ¿Ha considerado dejar su negocio a otra persona que no sea su familiar?					
22	¿Considera que las nuevas ideas siempre son buenas para el negocio?					
23	<b>Protocolo familiar:</b> ¿Considera que tener una hoja de funciones ayudaría al negocio?					

24	¿Considera usted que tener normas de convivencia ayudaría al negocio?					
25	<b>Asesores externos:</b> ¿Ha considerado las recomendaciones de personas no familiares que acuden a su negocio?					
26	¿Ha considerado buscar una persona que lo capacite para mejorar sus ventas?					
27	<b>Mecanismos de preparación:</b> ¿Considera que los cambios en la administración del mercado favorecen a la empresa?					
28	¿Cree usted que las ventas online favorecen un negocio?					
29	<b>Competitividad:</b> ¿Apoya a la empresa para ofrecer nuevos servicios por delante de sus competidores?					
30	¿Está pendiente del trabajo de sus competidores?					
31	<b>Costos:</b> ¿Usted reduce los costos unitarios de los clientes?					
32	¿Está en busca de otros proveedores para reducir sus costos?					
33	<b>Mercado:</b> ¿Está pendiente de los pagos a crédito y de pagos en línea?					
34	¿Ha considerado tener otro puesto en el mercado u otra zona?					
35	<b>Producto y servicios:</b> ¿Ha considerado vender otro tipo de productos o servicios?					
36	¿Ha considerado vender productos o servicios con ofertas o descuento?					
37	<b>Productividad:</b> ¿Sus empleados o usted tiende a realizar sus tareas de forma rápida?					
38	¿Usted, mide los tiempos para cada tarea realizada?					
39	<b>Eficiencia Organizacional:</b> ¿Usted, contabiliza los recursos que tiene a menudo?					
40	¿Usted cuenta con un respaldo de dinero adicional para su negocio?					
41	<b>Coordinación interorganizacional:</b> ¿Usted, tiene comunicación con los clientes después de las compras?					
42	¿Usted mantiene comunicación con el administrador del mercado?					

## ANEXO 06. Validación de Expertos



### INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

#### I. DATOS GENERALES:

I.1. Apellidos y nombres del informante: Mg. CERVANTES RAMÓN, EDGARD FRANCISCO

I.2. Cargo e Institución donde labora: Docente a tiempo Completo - UCV

I.3. Especialidad del experto: INVESTIGACIÓN

I.4. Nombre del Instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario

I.5. Autor(es) del instrumento: RIVERA DURAN, YEFERSON RIGOBERTO

#### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

VARIABLE (1): Profesionalización

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 - 20%	Regular 21 - 40%	Buena 41 - 60%	Muy buena 61 - 80%	Excelente 81 - 100%
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado				80	
OBJETIVIDAD	Esta expresado de manera coherente y lógica.				80	
PERTINENCIA	Responde a las necesidades internas y externas de la investigación				80	
ACTUALIDAD	Esta adecuado para valorar aspectos y estrategias de mejora				80	
ORGANIZACIÓN	Comprende los aspectos en calidad y claridad.				80	
SUFICIENCIA	Tiene coherencia entre indicadores y las dimensiones.				80	
INTENCIONALIDAD	Estima las estrategias que responda al propósito de la investigación				80	
CONSISTENCIA	Considera que los ítems utilizados en este instrumento son todos y cada uno propios del campo que se está investigando.				80	
COHERENCIA	Considera la estructura del presente instrumento adecuado al tipo de usuario a quienes se dirige el instrumento				80	
METODOLOGÍA	Considera que los ítems miden lo que pretende medir.				80	
<b>PROMEDIO DE VALORACIÓN</b>					80	

III. **OPINIÓN DE APLICACIÓN:** Válido y aplicable  No valido ni aplicable

¿Qué aspectos tendría que modificar, incrementar o suprimir en los instrumentos de investigación?

.....

IV. **PROMEDIO DE VALORACION:**

Ate, 24 de agosto del 2021

  
 .....  
 Firma de experto informante  
 DNI N° 06614765

**INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**
**I. DATOS GENERALES:**

- I.1. Apellidos y nombres del informante: Dr. LA CRUZ ARANGO OSCAR DAVID  
 I.2. Cargo e Institución donde labora: Docente a tiempo Parcial - UCV  
 I.3. Especialidad del experto: INVESTIGACIÓN  
 I.4. Nombre del Instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario  
 I.5. Autor(es) del instrumento: RIVERA DURAN, YEFERSON RIGOBERTO

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**
**VARIABLE (1): Profesionalización**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 - 20%	Regular 21 - 40%	Bueno 41 - 60%	Muy bueno 61 - 80%	Excelente 81 - 100%
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado				80	
OBJETIVIDAD	Esta expresado de manera coherente y lógica.				80	
PERTINENCIA	Responde a las necesidades internas y externas de la investigación				80	
ACTUALIDAD	Esta adecuado para valorar aspectos y estrategias de mejora				80	
ORGANIZACIÓN	Comprende los aspectos en calidad y claridad.				80	
SUFICIENCIA	Tiene coherencia entre indicadores y las dimensiones.				80	
INTENCIONALIDAD	Estima las estrategias que responda al propósito de la investigación				80	
CONSISTENCIA	Considera que los ítems utilizados en este instrumento son todos y cada uno propios del campo que se está investigando.				80	
COHERENCIA	Considera la estructura del presente instrumento adecuado al tipo de usuario a quienes se dirige el instrumento				80	
METODOLOGÍA	Considera que los ítems miden lo que pretende medir.				80	
<b>PROMEDIO DE VALORACIÓN</b>					80	

III. **OPINIÓN DE APLICACIÓN:** Válido y aplicable  No valido ni aplicable

¿Qué aspectos tendría que modificar, incrementar o suprimir en los instrumentos de investigación?

.....

.....

IV. **PROMEDIO DE VALORACION:**

Ate, 24 de agosto del 2021

  
 -----  
 Firma de experto informante  
 DNI N° 09499298

**INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**
**III. DATOS GENERALES:**

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: Mg. CERVANTES RAMIÓN, EDGARDO FRANCISCO  
 1.2. Cargo e Institución donde labora: Docente a tiempo Completo - UCV  
 1.3. Especialidad del experto: INVESTIGACIÓN  
 1.4. Nombre del Instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario  
 1.5. Autor(es) del instrumento: RIVERA DURAN, YEFERSON RIGOBERTO

**ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**
**VARIABLE (2): desempeño organizacional**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 - 20%	Regular 21 - 40%	Buena 41 - 60%	Muy buena 61 - 80%	Excelente 81 - 100%
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado				79	
OBJETIVIDAD	Esta expresado de manera coherente y lógica.				79	
PERTINENCIA	Responde a las necesidades internas y externas de la investigación				79	
ACTUALIDAD	Esta adecuado para valorar aspectos y estrategias de mejora				79	
ORGANIZACIÓN	Comprende los aspectos en calidad y claridad.				79	
SUFICIENCIA	Tiene coherencia entre indicadores y las dimensiones.				79	
INTENCIONALIDAD	Estima las estrategias que responde al propósito de la investigación				79	
CONSISTENCIA	Considera que los ítems utilizados en este instrumento son todos y cada uno propios del campo que se está investigando.				79	
COHERENCIA	Considera la estructura del presente instrumento adecuado al tipo de usuario a quienes se dirige el instrumento				79	
METODOLOGÍA	Considera que los ítems miden lo que pretende medir.				79	
<b>PROMEDIO DE VALORACIÓN</b>					79	

IV. **OPINIÓN DE APLICACIÓN:** Válido y aplicable  No valido ni aplicable

¿Qué aspectos tendría que modificar, incrementar o suprimir en los instrumentos de investigación?

IV. **PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

Ate, 24 de agosto del 2021



Firma de experto informante  
 DNI N° 06614765

**INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**
**III. DATOS GENERALES:**

- I.1. Apellidos y nombres del informante: Dr. LA CRUZ ARANGO OSCAR DAVID  
 I.2. Cargo e Institución donde labora: **Docente a tiempo Parcial - UCV**  
 I.3. Especialidad del experto: **INVESTIGACIÓN**  
 I.4. Nombre del Instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario  
 I.5. Autor(es) del instrumento: **RIVERA DURAN, YEFERSON RIGOBERTO**

**IV. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**
**VARIABLE (2): desempeño organizacional**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 - 20%	Regular 21 - 40%	Buena 41 - 60%	Muy buena 61 - 80%	Excelente 81 - 100%
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado					81
OBJETIVIDAD	Esta expresado de manera coherente y lógica.					81
PERTINENCIA	Responde a las necesidades internas y externas de la investigación					81
ACTUALIDAD	Esta adecuado para valorar aspectos y estrategias de mejora					81
ORGANIZACIÓN	Comprende los aspectos en calidad y claridad.					81
SUFICIENCIA	Tiene coherencia entre indicadores y las dimensiones.					81
INTENCIONALIDAD	Estima las estrategias que responda al propósito de la investigación					81
CONSISTENCIA	Considera que los ítems utilizados en este instrumento son todos y cada uno propios del campo que se está investigando.					81
COHERENCIA	Considera la estructura del presente instrumento adecuado al tipo de usuario a quienes se dirige el instrumento					81
METODOLOGÍA	Considera que los ítems miden lo que pretende medir.					81
<b>PROMEDIO DE VALORACIÓN</b>						81

IV. **OPINIÓN DE APLICACIÓN:** Válido y aplicable  No valido ni aplicable

¿Qué aspectos tendría que modificar, incrementar o suprimir en los instrumentos de investigación?

.....

.....

IV. **PROMEDIO DE VALORACION:**

Ate, 24 de agosto del 2021



Firma de experto informante  
 DNI N° 09499298

**INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**
**I. DATOS GENERALES:**

- I.1. Apellidos y nombres del informante: Mg. MASIAS FERNANDEZ MERI GEMELI  
 I.2. Cargo e Institución donde labora: Docente a tiempo Completo - UCV  
 I.3. Especialidad del experto: INVESTIGACIÓN  
 I.4. Nombre del Instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario  
 I.5. Autor(es) del instrumento: : RIVERA DURAN, YEFERSON RIGOBERTO

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**
**VARIABLE (1): Profesionalización**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 - 20%	Regular 21 - 40%	Bueno 41 - 60%	Muybueno 61 - 80%	Excelente 81 - 100%
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado				80	
OBJETIVIDAD	Esta expresado de manera coherente y lógica.				80	
PERTINENCIA	Responde a las necesidades internas y externas de la investigación				80	
ACTUALIDAD	Esta adecuado para valorar aspectos y estrategias de mejora				80	
ORGANIZACIÓN	Comprende los aspectos en calidad y claridad.				80	
SUFICIENCIA	Tiene coherencia entre indicadores y las dimensiones.				80	
INTENCIONALIDAD	Estima las estrategias que responde al propósito de la investigación				80	
CONSISTENCIA	Considera que los ítems utilizados en este instrumento son todos y cada uno propios del campo que se está investigando.				80	
COHERENCIA	Considera la estructura del presente instrumento adecuado al tipo de usuario a quienes se dirige el instrumento				80	
METODOLOGÍA	Considera que los ítems miden lo que pretende medir.				80	
<b>PROMEDIO DE VALORACIÓN</b>					80	

III. **OPINIÓN DE APLICACIÓN:** Válido y aplicable  No valido ni aplicable

¿Qué aspectos tendría que modificar, incrementar o suprimir en los instrumentos de investigación?

.....

.....

IV. **PROMEDIO DE VALORACION:**

Ate, 24 de agosto del 2021



.....  
 Firma de experto informante  
 DNI N° 70168829

## INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### III. DATOS GENERALES:

- I.1. Apellidos y nombres del informante: Mg. **MASIAS FERNANDEZ MERI GEMELI**  
 I.2. Cargo e Institución donde labora: **Docente a tiempo Completo - UCV**  
 I.3. Especialidad del experto: **INVESTIGACIÓN**  
 I.4. Nombre del Instrumento motivo de la evaluación: **Cuestionario**  
 I.5. Autor(es) del instrumento: : **RIVERA DURAN, YEFERSON RIGOBERTO**

### IV. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

#### VARIABLE (2): desempeño organizacional

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 - 20%	Regular 21 - 40%	Buena 41 - 60%	Muy buena 61 - 80%	Excelente 81 - 100%
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado				79	
OBJETIVIDAD	Esta expresado de manera coherente y lógica.				79	
PERTINENCIA	Responde a las necesidades internas y externas de la investigación				79	
ACTUALIDAD	Esta adecuado para valorar aspectos y estrategias de mejora				79	
ORGANIZACIÓN	Comprende los aspectos en calidad y claridad.				79	
SUFICIENCIA	Tiene coherencia entre indicadores y las dimensiones.				79	
INTENCIONALIDAD	Estima las estrategias que responde al propósito de la investigación				79	
CONSISTENCIA	Considera que los ítems utilizados en este instrumento son todos y cada uno propios del campo que se está investigando.				79	
COHERENCIA	Considera la estructura del presente instrumento adecuado al tipo de usuario a quienes se dirige el instrumento				79	
METODOLOGÍA	Considera que los ítems miden lo que pretende medir.				79	
<b>PROMEDIO DE VALORACIÓN</b>					79	

IV. **OPINIÓN DE APLICACIÓN:** Válido y aplicable  No valido ni aplicable

¿Qué aspectos tendría que modificar, incrementar o suprimir en los instrumentos de investigación?

.....

.....

IV. **PROMEDIO DE VALORACION:**

Ate, 24 de agosto del 2021



Firma de experto informante  
DNI N° 70168829

## ANEXO 05. Autorización de aplicación del Instrumento



# MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MALA

*"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"*

Mala, 25 de Junio del 2021

**CARTA N°033-2021-SGDE-GDESM-MDM**

Señor:  
**RIVERA DURAN YEFERSON RIGOBERTO**  
Presente. –

**Referencia:** Informe N°063-2021-AM-SGDE-MDM  
**Asunto:** Solicita autorización para Proyecto de Investigación Científica

De mi especial consideración:

Por medio del presente me dirijo a usted, para hacerle llegar los saludos cordiales en nombre de la Municipalidad Distrital de Mala y el propio en mi calidad de Sub Gerente de Desarrollo Empresarial de esta Corporación Edil.

Que, en atención al informe, presentado por el Administrador del Mercado Municipal, en la cual señala que a través de una carta presentado por **RIVERA DURAN YEFERSON RIGOBERTO**, alumno del IX ciclo de la carrera de Administración de la Universidad Cesar Vallejo, donde solicita Autorización para realizar un Proyecto de Investigación Científica con los comerciantes y usuarios de los Mercados San Pedro de Mala y Virgen de las Mercedes.

Por lo tanto, se hace conocimiento que la Sub Gerencia de Desarrollo Empresarial, **OTORGA** la autorización a **RIVERA DURAN YEFERSON RIGOBERTO** para que pueda realizar dicho proyecto de investigación en los Centros de Abastos mencionado líneas arriba.

Sin otro particular, quedo de Usted,

**Atentamente;**



MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MALA  
**LUIS ALBERTO CASAS SIME**  
SUB GERENTE DE DESARROLLO EMPRESARIAL

Plaza de Armas N° 177 - Mala  
T. 206 2670

## ANEXO 08. Matriz de Datos

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	AL	AM	AN	AO	AP				
21	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	5	3	4	3	4	3	4	5	3	3	4	4	4	3	4	3	5	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3			
22	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4			
23	3	2	2	2	3	2	3	2	3	1	3	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	1	2	1	3	1	2	2			
24	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3			
25	5	3	4	4	4	3	3	4	5	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	5	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3			
26	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3		
27	3	5	4	4	4	3	5	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	5	3	3	4	5	4	5	4	3	4	5	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4		
28	2	2	1	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3		
29	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	2	2	4	3	4	4	5	3	3	4	5	4	5	4	3	3	3	4	3	4			
30	4	5	3	4	4	3	4	5	4	4	5	4	5	3	4	4	3	4	5	4	4	5	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3			
31	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	5	3	4	4	3	4	5	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3		
32	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4		
33	4	4	3	4	4	5	3	3	4	5	4	5	4	3	4	5	3	4	4	3	4	5	3	2	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3		
34	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4		
35	4	4	3	4	4	5	3	3	4	5	4	5	4	3	4	5	3	4	4	3	4	5	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3		
36	3	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3		
37	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	2	2	4	3	4	3	3	3	4	2	2	1	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2		
38	5	4	4	5	4	5	3	4	4	3	4	5	4	4	5	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3		
39	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	5	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3		
40	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	5	4	4	5	4	3	3	3	4	5	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	
41	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	5	3	3	4	5	4	5	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	
42	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	5	3	3	4	5	4	5	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	
43	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	
44	1	2	2	2	2	1	2	3	3	2	5	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	1	2	1	2	1	2	2		
45	3	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	4	2	3	2	2	3	2	2	1	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	3	3	4	3	3		
46	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	2	2	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4
47	5	4	4	5	4	5	3	4	4	3	4	5	4	4	5	4	3	4	3	4	3	3	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	3	
48	1	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	1	2	3	2	1	2	2	1	2		
49	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4
50	4	4	3	4	4	5	3	3	4	5	4	5	4	3	4	5	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3
51	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	
52	4	4	3	4	4	5	3	3	4	5	4	5	4	3	4	5	3	4	4	3	4	2	3	2	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	
53	3	3	4	4	4	5	3	4	5	3	5	4	4	4	5	3	4	4	3	5	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	5	3	3
54	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3
55	3	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	4	5	5	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	AL	AM	AN	AO	AP				
56	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	2	2	4	3	5	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3				
57	5	4	4	5	4	5	3	4	4	3	4	5	4	4	5	4	3	4	3	4	3	2	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3		
58	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3		
59	5	3	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	5	4	3	5	4	5				
60	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	2	2	3	2	2	1				
61	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	2	3	2	2	3	2	2	1	2	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3				
62	1	2	4	4	3	4	4	5	3	3	4	5	4	5	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4		
63	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	2	1	2	2	2	2			
64	5	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	3	4	3	4	4	3	4	3	3				
65	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	2	2	2	2	3	2				
66	4	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	1	1	1	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	1	3			
67	3	2	3	2	2	2	1	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	4	1	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4
68	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	2	2	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2				
69	5	4	4	5	4	5	3	4	4	3	4	5	4	4	5	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	
70	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	1	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	
71	4	1	3	2	2	2	3	2	2	2	1	1	3	2	1	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2			
72	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	1	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	3	3	3	3	3	3		
73	1	2	2	2	3	2	2	3	2	2	1	2	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	1	2	
74	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3		
75	4	4	3	4	4	5	3	3	4	5	4	5	4	3	4	5	3	4	4	3	4	5	5	3	5	4	3	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5			
76	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	5	
77	3	4	3	4	3	3	2	3	4	3	3	3	4	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	1	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3		
78	3	4	4	3	4	4	5	3	3	4	5	4	5	4	3	4	5	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	5	4	5		
79	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	5	5	5	5	5	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3		
80	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	5	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3			
81	4	4	3	4	4	5	3	3	4	5	4	5	4	3	4	5	3	4	4	3	4	5	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	5	5	5	5	3	3	3	3	3		
82	1	3	2	3	2	2	1	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	4	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	4	5	3	4	4	4			
83	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	2	2	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	5	5	5	3	3	3	3	3	3			
84	4	5	4	4	5	4	5	3	4	4	3	4	5	4	4	5	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	5	5	3	4	5	3	4	5	3	4	4	3		
85	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	3	4	4	3	4	5	2	3	2	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	5	3	4	5	3	4	4	4			
86	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	5	4	5	4	3	5	4	4	4				
87	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	5	4	5	3	4	3	4	5	5	5	5	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	5	5	
88	3	4	5	4	5	4	3	4	3	3	3	3	3	5	5	5	5	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4		
89	3	4	5	4	5	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	5	4	5	3	3	4	5	4	5	3	4	5	4	5	5	5	5	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	
90	1	2	3	2	1	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	1	2	1	2	1	2		

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	AL	AM	AN	AO	AP					
91	3	3	4	5	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
92	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	5	5	5	5	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	5	4	3				
93	1	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	5			
94	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3			
95	4	4	3	3	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3		3	3	3	3	3	3	3	3				
96	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	2	2	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	3	5	4	3					
97	4	4	4	5	4	4	5	4	5	3	4	4	3	4	5	4	4	5	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3			
98	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4		
99	4	4	3	4	4	5	3	3	4	5	4	5	4	3	4	5	3	4	4	3	4	5	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	5	3	3			
100	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	5	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3			
101	1	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3			
102	3	4	4	4	4	3	3	4	4	5	5	5	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5			
103	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	5	3	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2			
104	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	5	5	5	3	3	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3			
105	1	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	4	2	4	2	2	2	2	3	3	3	4	3	2	2	3	2	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3			
106	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	5	5	5	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3			
107	3	4	4	3	4	2	2	2	4	3	2	2	3	3	2	1	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	1	2	1	2	1	2	1	2				
108	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	2	2	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4		
109	4	4	3	4	4	5	3	3	4	5	4	5	4	3	4	5	3	4	4	3	4	5	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3			
110	1	2	2	2	3	2	2	3	2	2	1	2	2	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	1		
111	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	5	4	5	5	5	5	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3			
112	3	4	5	4	5	5	5	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	3	3	4	3	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	3				
113	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	1	4	3	3	4	4	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3			
114	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	5	5	3	2	3	2	2	3	2	3	4	3	3	3	3	3			
115	3	4	5	4	3	4	5	4	5	5	5	5	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	4	5	5			
116	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	2	1	4	3	4	3	3	3	4	2	2	2	4	3	4	3	4	3	4		
117	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	2	3	2	3	4	5	4	4	5	4	3	4	3	4	3	4	3	4			
118	3	4	5	4	5	5	5	3	3	3	4	3	2	2	2	2	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3		
119	3	4	3	4	3	4	3	3	2	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	5	4	4	5	4	3	4	5	4	5	5	5	5	5	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4		
120	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	1	3	2				
121	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	1	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	4	3	3	3		
122	2	2	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	5	2	2	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	2	1	2	2	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4			
123	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	2	2	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	2	2	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3			
124	2	2	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	5	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4			
125	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	1	2	1	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	1	2	2	2	1	2			

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	AL	AM	AN	AO	AP						
126	2	2	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	2	2	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	2	1	3	4	4	2	2	4	3	4	3	3	3	3	4					
127	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	2	1	2	2	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4				
128	5	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	2	2	2	3	2	2	1	5	4	3	5	4	5							
129	2	2	2	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	2	2	2	3	4	4	3	4	5	4	4	4	4	3	4	2	3	2	2	3	2	2	4	3	4	3	3							
130	1	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	2	2	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4					
131	2	2	2	2	2	2	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	2	2	4	3	4	3	3									
132	2	2	2	2	2	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4				
133	3	3	5	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	5	4	4	3	3	5	4	4	3	4	3	4	2	2	4	3	4	3	3						
134	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4				
135	1	2	3	1	2	1	1	3	3	1	1	2	2	2	3	2	3	2	2	3	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2			
136	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	3	3	4	3	4	3	3							
137	1	2	3	3	4	3	2	2	3	4	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	1	3	4	3	2	3	2	2	3	2	2	1	2	1	2	1	2						
138	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	4	4	5	5					
139	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	5	4	4	5	4	3	4	3	4	3	4	3	2	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	2	1	2	2	2	3						
140	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	5	4	4	5	4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	3	4	2	2	3	2	2							
141	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	2	3	2	2	3						
142	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	2	2	4	3	3	4	3	4	3	4	2	4	2	2	2	2	3							
143	3	3	4	3	4	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	4	5	4	4	5	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	5	4	4	5	4	3						
144	1	2	2	2	3	2	2	3	4	3	4	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4					
145	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	5	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	2	3	3	3	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2			
146	2	3	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	4	3	4	5	4	4	5	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	4	3	4	3	3	3				
147	3	3	4	3	2	3	2	2	2	1	4	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4				
148	1	2	2	2	2	3	2	2	3	2	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	2	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	2	2					
149	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	2	3	4	3	4	3	4	5	4	4	5	4	3	4	3	4	3	4	5	4	4	5	4	3	4	2	2	2	3	2	3							
150	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3				
151	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	4	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	4	3	4	2	4	4						
152	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	2	2	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	5	4	3	3	3						
153	3	3	3	3	3	5	4	4	5	4	5	3	4	4	3	4	5	4	4	5	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	5	5	3	3					
154	3	3	4	4	5	3	3	5	4	3	3	4	5	4	3	3	5	4	3	5	4	4	4	5	5	3	3	5	4	4	4	3	3	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	3				
155	5	3	5	3	5	5	5	5	3	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	3	5	3	4	5	3	5	3	3	4	5	5	5	4	3	5	3	5	3	5					
156	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	4	2	2	3	3	4	4	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3			
157	1	2	1	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	1	2	2	2	3	2	3	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2					
158	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4				
159	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	2	2	4	3	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	3				
160	4	3	4	3	3	3	3	5	4	4	5	4	5	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4				

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	AL	AM	AN	AO	AP			
161	2	3	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	3	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	5	3	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	4		
162	4	3	4	3	3	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	
163	1	2	1	2	2	2	3	2	2	1	2	3	5	3	3	3	3	4	3	4	4	3	2	2	1	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	1	2	1	2	1	2	1	2		
164	3	3	2	3	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	4	4	5	4	2	3	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	
165	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4		
166	2	3	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3		
167	1	2	2	3	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	4	2	2	2	2	2	2	3	2	3	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	
168	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	2	2	4	3	4	3	4	3	3	3	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3		
169	3	3	4	5	4	4	5	4	5	3	4	4	3	4	5	4	4	5	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	5	4	3	3		
170	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	5	4	4	5	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	3	2	1	2	2	1	2	2		
171	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	
172	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	5	4	3	3	
173	3	2	3	2	2	2	4	4	3	3	4	4	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	
174	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	5	3	4	4	3	4	5	4	4	5	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	
175	1	2	2	1	2	2	2	3	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	1	2	2	2	2	3	1	2	2	3	2	1	2	1	2	1	2	1	2	
176	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	
177	3	3	3	3	3	2	3	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	4	2	3	4	4	3	4	2	4	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
178	3	4	4	4	4	5	3	4	4	3	5	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	5	4	5	5	3	5	4	3	3	
179	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	5	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
180	3	3	4	3	3	5	4	4	5	5	3	3	4	5	3	4	4	3	4	5	4	4	5	3	4	3	3	5	4	4	5	5	3	3	4	4	5	3	3	3	3	3	3	3	
181	1	2	1	2	2	2	2	3	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	1	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	1	2	1	2	1	2	
182	3	3	2	3	3	5	2	2	2	2	3	3	2	1	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	1	3	2	2	1	3	2	1	2	1	2	2	2	3	3	
183	3	3	3	1	3	2	2	1	3	2	1	2	1	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	1	3	2	2	1	3	2	1	2	1	2	1	2	2	2	
184	3	5	3	5	5	5	5	4	4	5	4	5	3	4	4	3	4	5	4	4	5	4	3	4	3	4	3	5	5	3	3	3	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	
185	3	3	3	3	2	2	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	1	3	2	2	1	3	2	1	2	1	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
186	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	5	4	3	3	
187	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	1	3	2	1	2	1	2	2	2	3	2	3	3	4	3	4	3	3	3	1	3	2	2	1	3	2	1	3	2	1	2	
188	3	2	1	2	1	2	2	3	1	3	2	2	1	3	2	1	2	1	2	2	2	3	2	1	3	1	1	3	1	1	1	1	2	1	3	2	1	3	2	1	1	1	2	2	
189	1	2	2	1	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	3	2	1	2	2	2	3	3	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	1	2	1	2	1	2	
190	3	1	3	2	2	1	3	2	1	2	1	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	4	1	1	1	1	1	3	3	3	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3
191	4	3	4	5	5	3	4	5	5	5	4	4	4	3	5	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	5	3	4	4	3	4	5	4	4	4	5	3	3	3	3	3	
192	1	2	3	2	1	2	2	3	2	3	2	1	2	2	2	1	2	3	2	2	3	2	2	1	1	2	2	3	2	1	3	2	3	2	3	2	3	2	1	2	1	2	1	2	
193	3	3	5	5	4	3	3	4	4	5	3	4	4	5	3	3	5	4	3	3	5	4	4	5	5	3	3	5	4	4	3	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	5	4	3
194	3	4	3	3	5	4	4	5	5	3	3	3	5	3	3	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	
195	1	2	2	2	3	2	1	3	2	2	1	3	2	1	2	1	2	2	2	3	2	1	3	2	2	2	2	2	3	2	1	2	3	2	3	2	1	2	1	2	1	2	1	2	

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	AL	AM	AN	AO	AP	
195	1	2	2	2	3	2	1	3	2	2	1	3	2	1	2	1	2	2	2	3	2	1	3	2	2	2	2	2	3	2	1	2	3	2	3	2	1	2	1	2	1	2	
196	1	3	2	2	4	3	2	4	3	1	2	3	2	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	5	4	3	3	4	3	2	2	4	3	3	4	3	4	4	4	
197	3	3	5	4	4	3	5	4	4	3	3	5	4	4	3	3	4	5	3	3	4	4	4	5	4	5	3	3	4	4	4	3	3	5	4	4	5	4	3	5	5	3	
198	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	5	4	3	4	3	3	5	4	4	5	5	3	3	4	4	5	4	4	5	4	3	5	5	5	5	5	
199	1	2	2	3	2	1	3	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	4	2	3	2	1	2	3	2	3	3	2	1	1	2	1	2	
200	5	3	4	4	5	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	2	2	4	3	3	4	4	4	3	3	2	4	4	5	4	5	5	4	3	
201	4	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	5	3	4	4	3	4	5	4	4	5	4	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	
202	3	2	1	2	1	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	1	2	3	2	1	3	2	3	2	3	2	1	2	2	3	2	1	3	2	3	2	1	2	1	2	1	2	
203	3	3	4	4	4	3	5	4	4	3	3	5	4	4	3	3	5	3	3	3	3	4	3	5	3	3	3	5	5	3	2	3	2	4	2	2	4	3	5	4	3		
204	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	
205	1	3	3	3	3	3	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	3	2	1	2	2	3	2	1	3	2	3	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	
206	3	2	1	2	1	2	2	3	2	2	3	2	1	2	2	1	2	3	2	1	3	2	3	2	1	2	2	2	3	2	1	2	3	2	3	2	1	2	1	2	1	2	
207	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	2	1	3	2	3	2	1	2	2	3	3	2	1	3	2	3	2	1	
208	2	4	4	4	5	3	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	3	4	5	4	4	5	3	3	3	3	2	4	3	2	3	2	4	2	2	3	3	3	3	3	3		
209	1	2	2	2	1	2	3	2	1	2	1	2	2	2	2	3	2	1	2	2	3	2	3	3	2	1	2	2	2	2	3	2	1	2	3	2	1	2	3	2	1	2	
210	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
211	3	5	4	2	5	4	3	5	4	2	4	4	5	5	5	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	5	5	5	5	2		
212	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	
213	2	2	2	4	5	3	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	5	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	2	3	2	2
214	1	3	2	3	3	1	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	4	2	3	4	4	3	4	3	4	4	5	1	3	2	3		
215	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	2	1	2	3	2	1	3	2	3	2	2	1	2	3	2	1	3		
216	2	2	2	4	5	3	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	3	4	5	4	4	5	3	3	3	3	3	5	3	3	5	4	5	4	5	3	3	5	2	2	2		
217	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	5	3	4	4	3	4	5	4	4	5	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	3	5	4	3	
218	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	5	4	3	5	4	3	3	5	3	3	5	3	3	5	3	3	5	4	3	5	3	3	5	3	3	
219	2	1	2	3	2	3	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	4	2	1	3	2	1	2	1	2	3	2	2	1	2	3	2		
220	2	2	2	2	2	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	2	2	4	3	3	3	5	3	3	5	4	2	1	2	2	2	2	3	2		
221	2	1	2	3	2	2	5	4	4	5	4	5	3	4	4	3	4	5	4	4	5	4	3	4	3	4	3	2	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	
222	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	3	3	2	3	3	2	4	2	3	3	2	4	3	2	1	3	2	3	3	1	4	4	2	3	4	4	3	2	2	2	
223	1	2	1	2	3	2	1	2	3	2	1	2	3	2	2	2	1	3	2	1	2	1	2	3	2	1	1	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	1	2	1	
224	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	5	4	3	5	4	5	4	4	5	3	3	3		
225	2	2	2	4	5	3	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	3	4	5	4	4	5	3	4	5	3	3	5	3	3	5	4	3	3	3	3	5	3	3	5	4	3	
226	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	5	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	5	4	3	5	3	3		
227	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	5	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	5	3	3	5	4	3	3	
228	3	3	4	4	5	3	3	4	4	5	3	4	4	4	5	3	4	4	3	4	5	3	4	4	3	4	5	4	4	5	4	3	5	4	4	4	5	4	5	5	4	3	
229	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	1	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
230	2	3	2	3	1	2	2	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	
231	2	3	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	2	
232	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	2	2	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	5	4	4	5	4	3	4	
233	3	2	4	4	3	4	3	3	3	3	2	1	1	3	1	3	3	3	3	2	1	3	2	2	3	2	1	2	2	1	1	1	3	3	2	3	2	2	2	1	2		
234	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	5	3	3	3	3	5	3	3	5	4	3	3	5	4	3	3	3	5	3	3		4	4	3	4	3	
235	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	1	4	4	4	4	3	4	3	2	3	3	3	3	5	3	3	5	4	4	3	4	3	3	3	4	4	5	4	5	3	4	

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	AL	AM	AN	AO	AP						
208	2	4	4	4	5	3	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	3	4	5	4	4	5	3	3	3	3	2	4	3	2	3	2	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3				
209	1	2	2	2	1	2	3	2	1	2	1	2	2	2	2	3	2	1	2	2	3	2	3	3	2	1	2	2	2	2	3	2	1	2	3	2	1	2	3	2	1	2	3	2	1	2		
210	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
211	3	5	4	2	5	4	3	5	4	2	4	4	5	5	5	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	5	5	5	5	5	2			
212	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2		
213	2	2	2	4	5	3	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	5	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	2	3	2	2	2	2			
214	1	3	2	3	3	1	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	4	2	3	4	4	3	4	3	4	4	4	5	1	3	2	3	3	3			
215	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	2	1	2	3	2	1	3	2	3	2	2	2	1	2	3	2	1	3	3	3	3			
216	2	2	2	4	5	3	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	3	4	5	4	4	5	3	3	3	3	3	5	3	3	5	4	5	4	5	3	3	5	2	2	2	2	2	2	2			
217	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	5	3	4	4	3	4	5	4	4	5	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	3	5	4	3	5	4	3			
218	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	5	4	3	5	4	3	3	5	3	3	5	3	3	5	3	3	5	4	3	5	3	3	5	3	3	5	3	3			
219	2	1	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	4	2	1	3	2	1	2	1	2	3	2	2	1	2	3	2	2	1	2	3	2	
220	2	2	2	2	2	2	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	2	2	4	3	3	3	5	3	3	5	4	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	
221	2	1	2	3	2	2	5	4	4	5	4	5	3	4	4	3	4	5	4	4	5	4	3	4	3	4	3	2	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
222	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	3	3	2	3	3	2	4	2	3	3	2	4	3	2	1	3	2	3	3	1	4	4	2	3	4	4	3	4	4	3	2	2	2	2	2	
223	1	2	1	2	3	2	1	2	3	2	1	2	3	2	2	2	1	3	2	1	2	1	2	3	2	1	1	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	1	2	1	2	1	1
224	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	5	4	3	5	4	5	4	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	
225	2	2	2	4	5	3	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	3	4	5	4	4	5	3	4	5	3	3	5	3	3	5	4	3	3	3	3	5	3	3	5	4	3	3	5	4	3	3	
226	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	5	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	5	4	3	5	3	3	5	3	3	3	3	3	
227	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	5	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	5	3	3	5	3	3	5	4	3	3	3	3
228	3	3	4	4	5	3	3	4	4	5	3	4	4	4	5	3	4	4	3	4	5	3	4	4	3	4	5	4	4	5	4	3	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	3	3	3	3
229	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	1	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
230	2	3	2	3	1	2	2	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2
231	2	3	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	2	3	2
232	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	2	2	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	3	4	3	4
233	3	2	4	4	3	4	3	3	3	3	3	2	1	1	3	1	3	3	3	3	2	1	3	2	2	3	2	1	2	2	1	1	1	3	3	2	3	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2
234	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	5	3	3	3	3	5	3	3	3	5	4	3	3	5	4	3	3	3	5	3	3		4	4	3	4	3	4	3	4	3	
235	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	1	4	4	4	4	3	4	3	2	3	3	3	3	5	3	3	5	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	5	4	5	3	4	4	5	3	4	4
236	3	2	2	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	2	2	4	5	3	4	4	3	4	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	
237	4	4	4	4	2	5	4	4	5	4	5	3	4	4	3	4	5	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
238	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	5	4	4	5	5	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	
239	5	4	5	3	5	5	3	3	3	5	5	4	5	3	4	4	3	4	5	4	4	5	3	3	3	3	5	3	3	4	4	5	3	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4	4	5	4	4	5
240	3	3	4	4	4	3	5	4	4	3	5	4	4	4	3	3	4	5	3	3	4	5	4	5	4	3	3	5	4	4	4	3	5	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4	3	5	4	3	3