



UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ECONOMÍA MENCIÓN EN GESTIÓN
EMPRESARIAL

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA GENERAL MOTORS EN
LOS ÚLTIMOS AÑOS

MORA ENCALADA NICOLE YESLAINE
ECONOMISTA CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL

MACHALA
2018



UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ECONOMÍA MENCIÓN EN GESTIÓN
EMPRESARIAL

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA GENERAL MOTORS
EN LOS ÚLTIMOS AÑOS

MORA ENCALADA NICOLE YESLAINE
ECONOMISTA CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL

MACHALA
2018



UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ECONOMÍA MENCIÓN EN GESTIÓN
EMPRESARIAL

EXAMEN COMPLEXIVO

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA GENERAL MOTORS EN LOS ÚLTIMOS
AÑOS

MORA ENCALADA NICOLE YESLAINE
ECONOMISTA CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL

NOVILLO MALDONADO ERNESTO FELIPE

MACHALA, 03 DE JULIO DE 2018

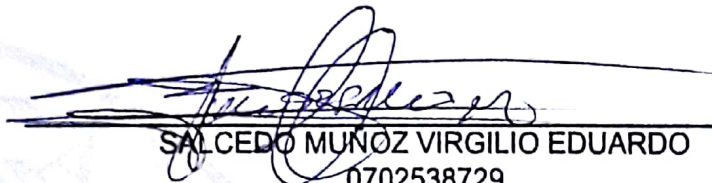
MACHALA
03 de julio de 2018

Nota de aceptación:

Quienes suscriben, en nuestra condición de evaluadores del trabajo de titulación denominado ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA GENERAL MOTORS EN LOS ÚLTIMOS AÑOS, hacemos constar que luego de haber revisado el manuscrito del precitado trabajo, consideramos que reúne las condiciones académicas para continuar con la fase de evaluación correspondiente.



NOVILLO MALDONADO ERNESTO FELIPE
0703170498
TUTOR - ESPECIALISTA 1



SALCEDO MUÑOZ VIRGILIO EDUARDO
0702538729
ESPECIALISTA 2



LEON SERRANO LADY ANDREA
0704177575
ESPECIALISTA 3

Fecha de impresión: miércoles 04 de julio de 2018 - 19:55

Urkund Analysis Result

Analysed Document: MORA ENCALADA NICOLE YESLAINE_PT-010518.pdf (D40217619)
Submitted: 6/16/2018 8:41:00 PM
Submitted By: titulacion_sv1@utmachala.edu.ec
Significance: 7 %

Sources included in the report:

<http://joseacontreras.net/direstr/cap82d.htm>

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41331851009>

<https://ingenieria1evap.wordpress.com/2013/05/13/industria-automotriz-estadounidense-por-jose-romo-garnica-moreno-y-esteban-soto-saldana/>

http://html.rincondelvago.com/conceptos-de-administracion-estrategica_fred-r_david.html

Instances where selected sources appear:

6

CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL

La que suscribe, MORA ENCALADA NICOLE YESLAINE, en calidad de autora del siguiente trabajo escrito titulado ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA GENERAL MOTORS EN LOS ÚLTIMOS AÑOS, otorga a la Universidad Técnica de Machala, de forma gratuita y no exclusiva, los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, que constituye un trabajo de autoría propia, sobre la cual tiene potestad para otorgar los derechos contenidos en esta licencia.

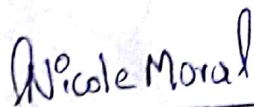
La autora declara que el contenido que se publicará es de carácter académico y se enmarca en las disposiciones definidas por la Universidad Técnica de Machala.

Se autoriza a transformar la obra, únicamente cuando sea necesario, y a realizar las adaptaciones pertinentes para permitir su preservación, distribución y publicación en el Repositorio Digital Institucional de la Universidad Técnica de Machala.

La autora como garante de la autoría de la obra y en relación a la misma, declara que la universidad se encuentra libre de todo tipo de responsabilidad sobre el contenido de la obra y que asume la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera exclusiva.

Aceptando esta licencia, se cede a la Universidad Técnica de Machala el derecho exclusivo de archivar, reproducir, convertir, comunicar y/o distribuir la obra mundialmente en formato electrónico y digital a través de su Repositorio Digital Institucional, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico.

Machala, 03 de julio de 2018



The image shows a handwritten signature in black ink that reads "Nicole Moral". The signature is written in a cursive style and is positioned above a horizontal line.

MORA ENCALADA NICOLE YESLAINE
0750028680

Resumen:

El presente trabajo ha sido desarrollado para explicar las razones estratégicas por las cuales la empresa General Motors ha logrado mantenerse de forma competitiva en el mercado en los últimos años. Las estrategias empleadas por parte de los distintos funcionarios con sede en Estados Unidos han venido aplicando para mantenerse en disputa en el mercado se analizará en base a diversos estudios como el análisis FODA el que detalla cada uno de los aspectos fuertes y débiles que cuenta la empresa, sean estos internos o externos en los que la organización ha podido dirigir sus esfuerzos por mantenerse competitivos en el mercado; este análisis de General Motors será también complementado con la matriz de factores internos el cual analiza las fortalezas y debilidades de la empresa, . Adicional a esto un análisis comparativo de la empresa con sus competidores será establecido en base a la matriz de perfil competitivo observando los ponderados y que factores le aventaja a la competencia en las que ha sostenido su valor en el mercado.

Palabras Clave: Foda, matriz, competidores, estrategias, análisis

Abstract:

The present work has been developed to explain the strategic reasons why General Motors has managed to stay competitive in the market in recent years. The strategies used by different officials based in the United States have been applied to remain in dispute in the market will be analyzed based on various studies such as the FODA analysis which details each of the strengths and weaknesses that the company has , be these internal or external; This will also be complemented with the matrix of internal factors which analyzes the strengths and weaknesses of the company. In addition to this, a comparative analysis of the company with its competitors will be established based on the competitive profile

matrix, observing the weighted ones and which factors outweigh the competition in which it has sustained its value in the market.

Keywords: Foda, matrix, competition, strategies, analysis

Índice

INTRODUCCIÓN.....	4
DESARROLLO	6
Planeación Estratégica	6
FODA	6
Estrategias FO	7
Estrategias DO.....	7
Estrategias DA.....	8
Matriz de Perfil Competitivo	8
Matriz de Evaluación de Factor Interno.....	8
Análisis FODA.....	11
Conclusiones.....	16
Referencias Bibliográficas.....	17

INTRODUCCIÓN

La competencia dentro de los mercados actuales representa uno de los principales enfoques de cada organización para su permanencia. Por lo general, esto ocurre en las empresas industriales, las mismas que cuentan con grandes empresas reconocidas a nivel mundial debido a su largo trayecto dentro del mercado. Estas organizaciones han mantenido estándares en sus actividades productivas que les permiten contar con niveles aceptables dentro del ámbito comercial.

General Motors es una empresa fabricante de automóviles que se ha venido manteniendo de manera competitiva en el mercado. Esta empresa ha mantenido una lucha histórica con la empresa Ford en cuanto a la fabricación de automóviles contando con muchos ámbitos estratégicos que les ha permitido tener regularidad. Sin embargo, en los últimos años ambas empresas han perdido la consideración de empresas principales de fabricación de automóviles a nivel mundial siendo desplazados por otras marcas como Toyota, por ejemplo.

Pueden ser muchas las razones por las cuales General Motors ha perdido importancia dentro del mercado, pero está un poco más relacionado al contexto general. Esto quiere decir más relacionado a la caída de la empresa automotriz estadounidense que será explicado en función de los aspectos técnicos dentro de sus procesos productivos y los mercados en los que se desenvuelven. Para el análisis más técnico de este contexto es necesario realizar una matriz de perfil competitivo que permita determinar los factores que han incidido en estos últimos años.

En este trabajo pondremos más a consideración los diversos pasos del proceso administrativo, los cuales nos permiten analizar la infraestructura y potencializar a través de los procesos de Dirección, Planeación, Organización y Control; los cuales resultan muy necesarios para realizar un buen proceso administrativo. La planeación estratégica que se pretende conocer sobre la organización interna, infraestructura y los

procedimientos que posee la empresa, para así poder brindar una mejor atención al cliente; determinará las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas para de esta manera determinar sus necesidades.

El objetivo de este trabajo es determinar la gerencia estratégica establecida en General Motors que les ha permitido mantenerse de manera competitiva en el mercado, generando un crecimiento en los mercados automovilísticos. Los distintos análisis planteados detallan los aspectos determinantes en las funciones de la organización permitiendo un desarrollo de la empresa.

DESARROLLO

Planeación Estratégica

Actualmente se habla de estrategia en todos los ámbitos: en los negocios, en la política, en la religión, en la cultura, en fin en cada aspecto de la vida diaria. Esta palabra se convirtió en una acepción de uso generalizado, que debe adornar o formar parte en toda la literatura relacionada con distintos campos del conocimiento. De la mano de la estrategia surgen también una serie de conceptos afines que tienen relación; estos son: Estratega, planeación estratégica, administración estratégica, gestión estratégica, evaluación estratégica, diagnóstico estratégico, entre otros, que normalmente se utilizan pero de los cuales no se sabe cómo ni cuándo aplicarlos (Contreras 2013).

El proceso de planeación, es un procedimiento formal para generar resultados articulados en la forma de un sistema integrado; es la descomposición de un proceso en pasos claros y articulados, asociado a un proceso racional. En otras palabras, a pesar de lo que se diga en contra, la planeación en lo general y más específicamente la planeación estratégica, no significa pensar estratégicamente, sino pensar en forma racionalizada, descompuesta y articulada respecto de las estrategias a implementar (López y Vargas 2012).

FODA

Según Fernández, Lora, y Shkilova (2013) lo señala es importante la realización del análisis FODA porque permite un análisis de los factores de éxito que dan paso al cumplimiento de los objetivos de la empresa. Este análisis contempla un análisis de factores internos y externos de la organización, y se da a través de estimar el impacto de una estrategia considerando la capacidad interna de la organización como lo son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización.

El análisis FODA consiste en un análisis tanto interno como externo de la empresa para tomar las mejores decisiones para la organización. Este análisis permite tener un mejor

panorama de la situación actual de la empresa y en qué aspectos centrarse para un crecimiento de la misma. Por lo general es usado en los ámbitos estratégicos para pensar en el presente y futuro de las empresas que les permita optimizar sus actividades y crecer en el mercado.

Estrategias FO

Estas hacen referencia a los puntos fuertes de la empresa y que deben enfocarse. Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Por regla general, las organizaciones siguen a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades (Salazar y Rivero 2013).

Estrategias DO

Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades (Codina 2011). Estas son planteadas en base a un tema estratégico en el cual se debe mejorar las falencias internas o externas.

Estrategias FA

Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Es otro el análisis que se puede hacer dentro de una organización con respecto a sus actividades productivas para las mejoras continuas en sus labores (Villagómez, y otros 2014). Este permite aprovechar las fortalezas y a la vez disminuir las amenazas que dicha organización mantenga dentro de los mercados.

Estrategias DA

Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Estas estrategias se centran más en disminuir los riesgos para la organización y tomar acciones correctivas para poder sobrellevarlo (Queiruga, López y Rocha 2015). En sí, estas son necesarias para un plan correctivo para cada una de las organizaciones para de esta manera ser competitivos en el mercado.

Matriz de Perfil Competitivo

Esta matriz es diseñada para comprender mejor el entorno externo y la competencia en una industria en particular, las empresas suelen utilizar MPC. La matriz identifica los principales competidores de una empresa y los compara a través del uso de los factores críticos de éxito de la industria. El análisis también revela las fortalezas y debilidades en contraposición de los competidores, por lo tanto, la empresa sabría, qué áreas debe mejorar y qué áreas proteger (Tatay y Hernández 2016).

Matriz de Evaluación de Factor Interno

La matriz es una herramienta que nos permite realizar una auditoría interna de la administración de la organización, permitiendo analizar la efectividad de las estrategias aplicadas y conocer con detalle su impacto; dentro del instrumento nos permite evaluar las fortalezas y debilidades más relevantes en cada área y así formular nuestras estrategias que sean capaces de solventar, optimizar y reforzar los procesos internos (Veliz, y otros 2017).

Análisis Situacional de General Motors

La empresa General Motors se ha mantenido a lo largo de los años como una de las principales empresas fabricantes de automóviles. Esto se debe a sus correctas y adecuadas estrategias aplicadas en estos mercados que en la actualidad resultan tan cambiantes. El factor principal que le ha permitido mantenerse competitivo es ser una marca reconocida a nivel mundial generando un grado de prestigio ante nuevos competidores y los consumidores.

Según lo indica Basurto (2013) la industria automotriz tiene una enorme importancia en la economía de Estados Unidos, ya que genera un número importante de empleos directos e indirectos a través de proveedores y productores de insumos para la producción; así, uno de cada 10 empleos en este país está relacionado con esta industria. Las fuentes de empleo en la fabricación de vehículos automotores y de componentes, tiende a concentrarse principalmente en Michigan, Ohio e Indiana, los cuales representan cerca de la mitad de todos los puestos de trabajo del sector.

En este sentido, el declive de EU como potencia hegemónica debiera ligarse a la caída del fordismo y al ascenso del sistema de producción Toyota o posfordismo japonés, el cual aporta la combinación de la lógica de la producción artesanal con la de la producción en serie que sirve para estimular a nivel mundial la expansión de los sistemas de fabricación transnacionales que favorecen el ascenso de la era del pacífico (Arenas, Vera y Soto 2010).

Para el año 2010, después de las medidas de rescate de la industria estadounidense de parte del ex presidente Obama, México avanza al lugar número nueve de producción mundial y a la posición número ocho en 2012, en tanto que Canadá recupera su sitio entre los diez primeros productores. Estados Unidos, por su parte, recobra el segundo lugar que había perdido frente a Japón años antes. En este período de ajuste, España y Francia

dejan de pertenecer a las diez primeras potencias de la industria automotriz (Martínez, García y Santos 2014).

En la jerarquía de los diez productores de inicio de siglo sobresalen cuatro países considerados pioneros en el impulso y desarrollo del sector automotor (Japón, EU, Alemania y Francia), y seis economías de la semiperiferia, con China a la cabeza, además de Canadá, España, Corea del Sur, Brasil y México (Arenas, Vera y Soto 2010). Dicha estructura cambia para el año 2012, quedando sólo tres países pioneros (EU, Japón y Alemania) y China, Corea del Sur, India, Brasil, México, Tailandia y Canadá. En este proceso, China se consolida como el gran productor del siglo XXI, con un aporte mayor en volumen al que suman los líderes del siglo XX.

La producción de autos también se extendió a China e India, quienes actualmente representan 11% de la producción mundial (solo después de Estados Unidos 18% y Japón 16%); estos han tratado de mantenerse adelante de tal situación, haciendo uso de sus avances tecnológicos para producir autos más baratos, de dimensiones menores y que preserven el medio ambiente.

Análisis FODA

Tabla N°1

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">-Calidad e Innovación-Marca reconocida-Proveedores de alta calidad.	<ul style="list-style-type: none">-Uso de nueva Tecnología-Sistemas avanzados para cada línea de vehículo.-Crecimiento en el mercado.-Variedad de líneas de productos.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">-Avance de la competencia en el mercado automotriz.-Elevado costo de producción y nada favorable el costo de venta.-Pérdida considerable de valor de la marca en el mercado.-Deudas externas e internas.	<ul style="list-style-type: none">-Entrada de nuevas empresas automotrices.-Facilidades ofrecidas por la competencia.-Rápido crecimiento del sector industrial en el mercado

Elaborado por: Autora

Fuente: Revista Líderes

Tal como se indica en el cuadro 1 en el que se detallan los aspectos principales de la empresa tanto interna como externa se constata que actualmente General Motors no cuenta con muchos aspectos beneficiosos para un mayor crecimiento y volver a posicionarse como la empresa número uno. El aspecto principal que se destaca en sus

fortalezas es la marca reconocida lo cual se ha ganado durante todos estos años de funcionamiento.

Entre los aspectos negativos a destacar tenemos muchos, como por ejemplo la entrada de nuevos competidores al mercado. En especial como se destacó en partes anteriores de los productores japoneses y chinos que actualmente han acaparado en su mayoría estos

mercados. Siendo esta una de las razones por la cual se ha venido abajo la empresa en los últimos años. Esto se percibe al darnos cuenta que ya General Motors no es la empresa principal a nivel mundial, sino que han aparecido otros fabricantes como Toyota, Volkswagen, etc. Los cuales han explotado diversas circunstancias como aspectos productivos mediante una optimización de recursos y procesos.

Matriz de Perfil Competitivo

Los valores establecidos por parte de la ponderación dentro del contexto de cada uno de los factores determinantes en sus actividades productivas, han sido dados por la importancia dentro del mercado según diversos autores. Según lo indica el cuadro 2 respecto a la comparativa entre las empresas competidoras con General Motors tenemos que su proceso destacado dentro de estos competidores está relacionado con las ventas online donde actualmente acapara más mercado debido a la globalización existente y excesivo uso de tecnologías, lo cual ha aprovechado de mejor manera Toyota en comparación a General Motors y Ford.

Cuadro N°2

		General Motors		Ford		Toyota	
Factores Críticos de Éxito	Peso	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
Reputación de la Marca	0.13	3	0.39	3	0.39	2	0.26
Nivel de Integración de Productos	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24
Rango de Productos	0.05	2	0.1	2	0.1	3	0.15
Nuevas Introducciones Exitosas	0.04	2	0.08	1	0.04	4	0.16
Participación de Mercado	0.14	2	0.28	1	0.14	4	0.56
Ventas	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24
Estructura de Bajo Costo	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05
Variedad de los Canales de Distribución	0.07	3	0.21	2	0.14	4	0.28
Retención de Consumidores	0.02	2	0.06	2	0.04	2	0.04
Capacidad Tecnológica	0.11	3	0.33	4	0.44	3	0.33
Ventas Online	0.15	2	0.3	3	0.45	2	0.3
Promociones	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32
Total	1	-	2.41	-	2.27	-	2.93

Elaborado por: Autora

Fuente: Revista Líderes

Sin embargo, se ha venido manteniendo constante y competitivo en el mercado debido a su marca reconocida, participación del mercado y variedad que esta cuenta para los canales de distribución. Esto significa que acapara los diversos contextos dentro del mercado que le permita poder llegar a más usuarios para generar un nivel de ingresos idóneo para la empresa. A pesar de esto, esta cantidad de ingresos en base a sus estrategias aun no son las deseadas porque ha perdido relevancia respecto a los otros competidores.

Matriz de Factores Internos

Factor Crítico del Éxito	Valor	Calificación	Calificación Ponderada
Fortalezas			
Calidad e Innovación	0.15	3	0.45
Marca reconocida	0.2	4	0.8
Proveedores de alta calidad.	0.11	3	0.33
Debilidades			
Avance de la competencia en el mercado automotriz	0.2	3	0.6

Elevado costo de producción y nada favorable el costo de venta.	0.12	4	0.48
Pérdida considerable de valor de la marca en el mercado.	0.1	2	0.2
Deudas externas e internas	0.12	2	0.24
Valor Ponderado			3.1

Elaborado por: Autora

Fuente: Revista Líderes

Tal como se observa en el cuadro N° 3 que representa la matriz de factores internos de la empresa podemos determinar qué aspectos son más importantes dentro de las actividades de la empresa en la realización de sus actividades productivas. Sobre todo, permite explicar de mejor manera el desarrollo que General Motors ha tenido en los últimos años y como se ha mantenido competitivo en el mercado.

Conclusiones

Se ha podido determinar la importancia que ha mantenido General Motors a través de sus estrategias concentrándose en los diversos mercados y en qué aspectos también debería centrarse más para evitar la pérdida de posición en el mercado. Lo último es lo que ha venido ocurriendo debido a la gran oferta que ha existido por parte de empresas de otros países como Japón o china.

En este caso se debe intentar aplicar más estrategias defensivas que permitan contrarrestar todas las debilidades que cuente General Motors y aprovechar al máximo el tener una marca muy reconocida. Si bien, General Motors ha ido perdiendo espacio en el mercado debido a la caída de las empresas automovilísticas estadounidenses generando la apertura a otras empresas como Toyota que ha abarcado este ámbito. General Motor sin embargo ha logrado mantenerse de forma competitiva debido a la reputación de la marca establecida durante muchos años.

Referencias Bibliográficas

- Arenas, René, Karla Vera, y Elizabeth Soto. "La caída del imperio automotriz estadounidense". *Revista Espacios Públicos*, 2010: 96-112.
- Basurto, Rodolfo. "Estructura y recomposición de la industria automotriz mundial". *Revista Economía UNAM*, 2013: 75-92.
- Codina, Alexis. "Deficiencias en el Uso del FODA". *Revista Ciencias Estratégicas*, 2011: 89-100.
- Contreras Sierra, Emigdio Rafael. "El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica." *Pensamiento y Gestion*, 2013: 31.
- Fernández, Manuel, Damián Lora, y Liudmila Shkiliova. "Análisis de las Potencialidades de una Unidad Prestadora de Servicios de Mecanización y de Asistencia Técnica". *Revista Ciencias Técnicas Agropecuarias*, 2013: 77-80.
- Graterol , Virginia, y Irene Graterol. "Planificación estratégica para las áreas operacionales de las empresas consultoras del sector de hidrocarburos". *Revistas de Ciencias Sociales*, 2011.
- López López, José de Jesús, y José Vargas Hernández. "Ambigüedad Organizacional En La Planeación Estratégica". *Administración FACES Journal*, 2012: 26.
- Martínez, Adriana, Alejandro García, y Gabriel Santos. "Nuevas formas de organización laboral en la industria automotriz: los equipos de trabajo en General Motors". *Revista Análisis Económico*, 2014: 157-183.
- Queiruga, Dolores, David López, y Luz Rocha. "El banco de alimentos de la rioja: análisis DAFO y propuesta de mejora". *Berceo*, 2015: 7-24.
- Salazar, Teresa, y José Rivero. "Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades en el INCES penitenciario región Los Andes Venezolanos". *Revista Visión General 2013*, 2013: 395-414.
- En *Gerencia Estratégica*, de Serna. Bogota: 3R Editores Ltda., 2000.
- Tatay, Juan, y Francisco Hernández. "Análisis y Estrategia Administrativa a Considerar en la Factibilidad Económica para la Aplicación e Aditivos en la Dieta de Vacas Lecheras". *Revista Mexicana de Agronegocios*, 2016: 399-408.
- Veliz, Vicente, Alicia Alonso, Daniel Alfonso, y Esther Michelena. "Análisis estratégico de una universidad basado en el enfoque por procesos". *Ingeniería Industrial*, 2017: 201-209.
- Villagómez, José, Ángel Mora, Dora Barradas, y Enrique Vázquez. "El Análisis FODA como herramienta para la definición de Líneas de Investigación". *Revista Mexicana de Agronegocios*, 2014: 1121-1131.