



BORISGROYSBERG

SARAH L. ABBOTT

SUSAN SELIGSON

Tecnología con una guarnición de pizza: cómo Dominos subió a la cima

"Nos despertamos todas las mañanas y vemos los problemas en nuestro negocio. Y luego vamos a arreglarlos".¹

— J. Patrick Doyle, director ejecutivo de Domino, 2010-2018

Entrega de alimentos a parques y playas. Pedidos por voz con la ayuda de un amigable chatbot generado por IA llamado "Dom". Campañas publicitarias premiadas. Estas fueron algunas de las innovaciones que transformaron a Domino's Pizza, Inc. ("Domino's) en el negocio de pizzas líder en el mundo.² Con sede en Ann Arbor, Michigan, Domino's Pizza ofrecía pizza para llevar y entrega a domicilio, vendiendo 3 millones de pizzas al día a través de 17 200 tiendas en 90 países.³

A lo largo de sus 60 años de historia, Domino's ha experimentado altibajos. En 2008, el precio de las acciones de Domino había caído por debajo de \$ 3, y su pizza fue el objetivo de las bromas de los anfitriones nocturnos estadounidenses por ser desagradable y por un video de broma viral dañino que mostraba a los empleados manipulando su comida.⁴ Pero utilizando tecnología, marketing y una estrategia de ejecución enfocada, el equipo ejecutivo de Domino pudo cambiar la empresa.

En 2021, mientras el mundo luchaba contra la pandemia, Domino's prosperó. La pizza era, como sugirió un analista, "la última comida de cuarentena: viaja bien, puede alimentar a toda una familia y se conserva como sobras".⁵ Despues de años de inversiones en tecnología y una estrategia de expansión de "reforzamiento", que agrupó las ubicaciones para minimizar los tiempos de entrega/recogida, Domino's estaba en una posición única para aprovechar la creciente demanda.⁶ Domino's fue pionera en varias formas de llevar comida a sus clientes de manera segura, incluida la entrega "sin contacto", donde la pizza se dejaba en un pedestal de cartón fuera de las casas de los clientes, y la recogida sin contacto, con la comida colocada directamente en el automóvil del cliente.⁷ Durante los primeros nueve meses de 2020, Domino's experimentó un aumento de los ingresos del 12 % y un aumento de las ganancias del 25 %.⁸ Y en octubre de 2020, el precio de las acciones de Domino alcanzó un máximo histórico de \$433,78.

A pesar de los sólidos resultados de 2020, la empresa aún enfrentaba una serie de desafíos. El mercado de la pizza de servicio rápido era maduro y altamente competitivo. El auge de los servicios de entrega de terceros había ampliado las opciones de entrega de alimentos, logrando avances en las tasas de crecimiento de primera línea de Domino. ¿Cómo pasó Domino's de donde estaba en 2008 a su posición actual como líder de la industria? ¿Qué lecciones se pueden aprender de

El profesor de HBS Boris Groysberg y la investigadora independiente Susan Seligson prepararon la versión original de este caso, "Tecnología con un lado de pizza: cómo los dominós llegaron a la cima", HBS No. 421-035. Esta versión fue preparada por el profesor Boris Groysberg, la investigadora asociada Sarah L. Abbott y la investigadora independiente Susan Seligson. El financiamiento para el desarrollo de este caso fue proporcionado por Harvard Business School y no por la empresa. Los casos de HBS se desarrollan únicamente como base para la discusión en clase. Los casos no pretenden servir como avales, fuentes de datos primarios o ilustraciones de una gestión eficaz o ineficaz.

Copyright © 2021 Presidente y miembros de Harvard College. Para ordenar copias o solicitar permiso para reproducir materiales, llame al 1-800-545-7685, escriba a Harvard Business School Publishing, Boston, MA 02163, o visite www.hbsp.harvard.edu. Esta publicación no se puede digitalizar, fotocopiar ni reproducir, publicar o transmitir de otro modo sin el permiso de Harvard Business School.

el giro dramático de la compañía? Y, a la luz de la dinámica competitiva de la industria, ¿qué podría hacer Domino's para mantener su éxito?

Industria

La primera aparición de la pizza se remonta a la antigua Roma, pero los orígenes de la pizza moderna se encuentran en el siglo XVIII en Nápoles, Italia.⁹A fines del siglo XIX, cuatro millones de inmigrantes llegaron a los Estados Unidos desde el sur de Italia trayendo consigo esta comida tradicional campesina italiana.¹⁰En 1905, Gennaro Lombardi, un panadero de Nápoles, abrió la primera pizzería de EE. UU. en Little Italy, en la ciudad de Nueva York.¹¹La pizza se convirtió en la corriente principal en la década de 1940, cuando los soldados estacionados en Italia regresaron a casa en busca de la pizza que habían descubierto durante la Segunda Guerra Mundial.¹²La década de 1950 vio el auge de la pizza congelada y con el aumento de la prevalencia de los automóviles, la pizza a domicilio surgió en la década de 1960.¹³

La era posterior a la Segunda Guerra Mundial también vio el surgimiento de la industria de comida rápida o restaurante de servicio rápido (QSR), negocios de comidas que proporcionaban comida rápidamente y ofrecían un servicio de mesa mínimo (si lo había). White Castle, la primera cadena de comida rápida de EE. UU., abrió en 1921 en Kansas, y los hermanos McDonald abrieron su primer restaurante en 1948. Burger King y Taco Bell abrieron en la década de 1950.¹⁴

Para 2020, la industria de QSR de EE. UU. generó un estimado de \$ 240 mil millones en ventas.¹⁵(Ver **Exhibición 1** para obtener una lista de los negocios QSR más grandes de los EE. UU.) Los segmentos más grandes del negocio QSR incluyen: hamburguesas, pollo, pizza y bocadillos. El segmento de pizza había visto crecer las ventas en EE. UU. de \$ 34,8 mil millones a \$ 37,8 mil millones entre 2014 y 2019 (una CAGR del 1,7 %).¹⁶Para 2019, los estadounidenses consumían más de tres mil millones de pizzas al año.¹⁷Esto incluía comida para llevar, cena y entrega de pizza. En 2019, el segmento de entrega del mercado generó \$11,000 millones en ventas, el 29% del mercado total.¹⁸El segmento de comida para llevar generó \$ 18.8 mil millones en ventas. Los cuatro líderes de la industria, incluido Domino's, representaron aproximadamente el 61 % del mercado de entrega de pizza y el 51 % del segmento de comida para llevar.¹⁹Los otros tres eran Pizza Hut, Papa John's y Little Caesars Pizza. El segmento de pizza fue el menos consolidado de los principales segmentos QSR: las cinco cadenas líderes de hamburguesas comprendían el 80 % del mercado y los cinco restaurantes mexicanos más grandes representaban el 70 %.²⁰

Al cierre de 2019, Pizza Hut contaba con 18.703 unidades, de las cuales el 61% estaban ubicadas a nivel internacional. Pizza Hut era la empresa de pizzas más grande del mundo según el número de ubicaciones.²¹El negocio generó \$ 1 mil millones en ingresos y \$ 369 millones en ganancias operativas.²²El 99% de las unidades fueron franquiciadas. Pizza Hut había estado cerrando sus tiendas para cenar en los últimos años debido al bajo rendimiento²³pero aún tenía una exposición significativa al segmento, particularmente a nivel internacional. En 2020, se cerraron 700 unidades de Pizza Hut en todo el mundo y más del 50 % de los cierres fueron lugares para cenar. Aún así, el 36% del total de unidades fueron para cenar.²⁴Chris Turner, director financiero de la empresa matriz de Pizza Hut, las marcas YUM, comentó: "Todavía tenemos mucho trabajo por hacer en la transición de la base de activos globales a activos enfocados fuera de las instalaciones".²⁵

A fines de 2019, Papa John's tenía 5.395 unidades. Las tiendas de Papa John's en EE. UU. generalmente tenían un tamaño de 900 a 1400 pies cuadrados. Sin embargo, algunas unidades internacionales eran más grandes y tenían asientos limitados en la tienda. La empresa tenía 5.395 unidades en 49 países y territorios. Los ingresos de 2019 totalizaron \$ 1.6 mil millones. Todas las unidades internacionales y el 92% de las norteamericanas fueron franquiciadas.²⁶

Little Caesars se fundó en 1959 y tenía ubicaciones en 25 países y territorios a nivel mundial. La tienda típica de Little Caesars tenía entre 1400 y 1600 pies cuadrados.²⁷Little Caesars era de propiedad privada

por sus fundadores, la familia Ilitch, y generó ventas del sistema estimadas en \$3.8 mil millones^aen poco menos de 4.300 unidades.²⁸La empresa utilizó un modelo de franquicia.

En los últimos años, el mercado de QSR se ha visto afectado por el aumento de los servicios de entrega de terceros. En el pasado, solo las empresas con sus propias redes de conductores podían ofrecer entregas a sus clientes. Sin embargo, con los servicios de entrega de terceros, las opciones de los consumidores se ampliaron considerablemente. DoorDash fue la más grande de estas empresas, con una participación de mercado del 51%. Uber Eats tenía una participación de mercado del 23 %, GrubHub del 18 % y Postmates del 7 %.²⁹Estas empresas tenían varios puntos fuertes regionales (p. ej., GrubHub era más fuerte en el noreste) y, por lo general, los clientes no eran leales a un servicio en particular, sino que cambiaban regularmente de proveedor.³⁰Los servicios de entrega cobraron comisiones de aproximadamente el 25% del valor de venta a los clientes del restaurante.³¹A pesar de los costos, muchos restaurantes se apuntaron como una forma de aumentar su participación en el mercado. Algunos restaurantes firmaron acuerdos exclusivos con un solo proveedor de entrega, pero la mayoría figuraba con múltiples servicios.

Pizza Hut, Papa John's y Little Caesar utilizaron sus propios repartidores y también estaban disponibles a través de Grubhub.³²y DoorDash³³—argumentando que estos servicios brindaron acceso a un grupo demográfico diferente y los ayudaron a maximizar las ventas durante los tiempos de entrega pico.³⁴Sin embargo, Domino's evitó todos los servicios de terceros y optó por quedarse con su propia red de controladores. Ritch Allison, quien fue nombrado director ejecutivo de Domino's en 2018, comentó: "No vamos a hacer tonterías, ya sabes, en el corto plazo como reacción... Todavía estamos muy enfocados en la rentabilidad de nuestros franquiciados, eso es lo primero y más importante". en nuestras mentes, y todavía muy enfocados en generar grandes retornos y flujo de caja libre para nuestros inversores".³⁵ Allison también argumentó que el modelo de entrega de terceros seguía siendo incierto ya que muchas de estas empresas ofrecían entregas gratuitas o subsidiadas y perdían dinero. Los inversores estaban dispuestos a aceptar pérdidas a corto plazo mientras estas empresas luchaban por ganar cuota de mercado. "No sabemos cómo va a resultar eso una vez que los consumidores realmente tengan que pagar el costo total de esa entrega porque esas tarifas son bastante sustanciales, en relación con el costo de los alimentos subyacentes... Creo que tampoco hemos visto lo que está pasando. ocurrirá con la oferta de restaurantes en estas plataformas también", comentó.³⁶Sin embargo, a corto plazo, la entrega de terceros parecía estar afectando las ventas de Domino. Un analista estimó que entre el 20 % y el 25 % de las ventas de Domino se realizaron en mercados donde los servicios de entrega de terceros ya estaban presentes o se esperaba que se lanzaran pronto.³⁷y en 2019, la empresa revisó a la baja sus objetivos de ventas en la misma tienda del 3-6 % al 2-5 % debido al aumento de la competencia.^{b,38}

Fuera de EE. UU., la industria de QSR se caracterizó por un crecimiento relativamente más rápido. El segmento internacional de pizza QSR tenía un tamaño estimado de \$ 100 mil millones, con un crecimiento anual del 4%. Se esperaba que las cadenas impulsaran la mayor parte de este crecimiento, y se proyectaba que la pizza para llevar y la entrega a domicilio crecerían más rápido que el segmento general.³⁹La industria internacional de la pizza QSR era similar en tamaño a los segmentos de pollo y hamburguesas de servicio rápido. Sin embargo, la industria de la pizza estaba relativamente menos dominada por las cadenas. Fuera de EE. UU., el 27 % de las unidades de pizza formaban parte de una cadena en comparación con el 53 % de las unidades de pollo y el 66 % de las unidades de hamburguesas.⁴⁰

Historia de la Compañía

En 1960, Tom y James Monaghan pidieron prestados \$900 para comprar DomiNick's, una pizzería en Ypsilanti, Michigan. Tom compró la participación de su hermano al año siguiente y cambió el nombre del negocio a Domino's.

a Debido a que Little Caesar y otros negocios de QSR utilizaron un modelo de franquicia, las ventas de las unidades franquiciadas no se incluyeron en los ingresos de la empresa.

b El crecimiento de las ventas en la misma tienda se calcula incluyendo solo las ventas de las tiendas que también tuvieron ventas en el período comparable del año anterior. Es una estadística estándar de la industria para medir el crecimiento de primera línea.

Pizza.⁴¹ En 1967 se abrió la primera tienda de la franquicia Domino's.⁴² Monaghan utilizó un modelo de franquicia para hacer crecer el negocio; a los franquiciados se les otorgó el derecho a usar la marca Domino's, a cambio de lo cual la empresa cobraba regalías, calculadas como un porcentaje de las ventas. Para 1983, había 1000 tiendas Domino's.⁴³ En respuesta al rápido crecimiento de la empresa, Monaghan supervisó la construcción de Domino's Farms, una nueva sede en Ann Arbor, MI, que medía casi 1 millón de pies cuadrados.⁴⁴ En 1984, Domino's hizo un famoso anuncio de pizza gratis a los clientes si su pedido no se entregaba en 30 minutos o menos. (La garantía solo estuvo vigente durante unos años, pero se recordó mucho después).⁴⁵

Domino's mantuvo su menú relativamente simple y evitó demasiados lanzamientos de nuevos productos.⁴⁶ Esto estaba en contraposición a competidores como Pizza Hut, que veían las innovaciones en el menú, como la pizza con masa rellena, como una herramienta fundamental para impulsar las ventas.⁴⁷ Además de pizza, Domino's ofreció alitas de pollo, ensalada, postres y pan. Doyle comentó: "El libro de jugadas estándar en la industria de los restaurantes ha sido este flujo constante de nuevos productos, la mayoría de los cuales no cambian en absoluto la experiencia de sus clientes típicos".⁴⁸ Y Russell J. Weiner, ejecutivo de Domino's desde hace mucho tiempo, agregó: ""El marketing de comida rápida está diseñado en torno al producto del mes con un precio especial... ¿Qué tan buena puede ser su pizza si tiene que cambiarla todos los meses y si tiene que fijarle un precio diferente cada mes?".⁴⁹

Para 1998, Domino's había crecido a 6000 tiendas.⁵⁰ Monaghan vendió el 93 % de la empresa a Bain Capital por aproximadamente mil millones de dólares en una compra apalancada y se retiró como director ejecutivo.⁵¹ David Brandon, el nuevo director general de Domino's, revisó el equipo directivo superior y renovó el diseño de su tienda.⁵² Domino's había abierto su primera tienda internacional en Canadá en 1983 y para 2003 tenía 2500 tiendas ubicadas fuera de los EE. UU.⁵³

En 2004, Domino's era la principal empresa de entrega de pizzas en EE. UU.⁵⁴ La compañía completó una oferta pública inicial en medio de un mercado de valores agitado. Los analistas promocionaron la "marca establecida, el sistema operativo simple y rentable y la rentabilidad mejorada" de Domino.⁵⁵ Pero también expresaron su preocupación por el mercado competitivo y los niveles de deuda relativamente altos de Domino. En este punto, Domino's operaba tres segmentos comerciales. Su segmento de tiendas en EE. UU. constaba tanto de tiendas franquiciadas como de propiedad de la empresa. La compañía argumentó que poseer y operar tiendas directamente contribuyó a su "capacidad de actuar como un franquiciador creíble" y estas tiendas se utilizaron para capacitación y como "sitios de prueba para la innovación tecnológica y promociones, así como mejoras operativas".⁵⁶

El franquiciado estadounidense promedio de Domino's poseía y operaba siete tiendas y había estado en el sistema de Domino's durante más de 18 años. Los contratos de franquicia tenían una duración de 10 años con derecho a renovación por otros 10 años. La empresa tenía una tasa de renovación de contratos cercana al 99%.⁵⁷ Los franquiciados debían tener un año de experiencia en la gestión de una tienda y haber asistido al programa escolar de gestión de franquicias de Domino antes de que se les concediera una franquicia. Los franquiciados estadounidenses pagaron una regalía del 5,5% y tarifas tecnológicas a Domino's. También pagaron una tarifa de marketing y publicidad equivalente al 6% de las ventas. Estos fondos de publicidad agregados fueron administrados por Domino's National Advertising Fund Inc., una subsidiaria sin fines de lucro, y se utilizaron para comprar publicidad y realizar estudios de mercado. Los franquiciados estadounidenses complementaron la publicidad nacional con sus propias actividades de marketing local.⁵⁸

El negocio internacional de Domino incluía sus tiendas franquiciadas fuera de los Estados Unidos. Los ingresos internacionales se componían principalmente de pagos de regalías. En los mercados internacionales, Domino's utilizó un modelo de franquicia maestra. Al franquiciado principal se le otorgaron derechos exclusivos sobre un mercado en particular, que luego podría desarrollar mediante la apertura de sus propias tiendas o mediante acuerdos de subfranquicia. Este negocio fue muy rentable para Domino's: no se requirieron costos de ventas y gastos administrativos mínimos para respaldar el negocio. Allison explicó: "Lo mejor de nuestro modelo comercial fuera de los EE. UU. es que tenemos franquiciados maestros internacionales. Son de propiedad local. Emplean a los ciudadanos locales y también compramos casi todos nuestros ingredientes localmente".⁵⁹ dominó

el tercer segmento fue su negocio de cadena de suministro. La empresa vendió ingredientes a todos los Estados Unidos y algunas tiendas internacionales.⁶⁰

En los años que siguieron a la salida a bolsa de Domino, mientras su negocio internacional seguía creciendo (beneficiándose de mercados menos saturados), su negocio estadounidense se tambaleó.⁶¹ Parte de esto fue impulsado por la industria, entre 2003 y 2009, las ventas de pizzas a domicilio en los EE. UU. disminuyeron un 2,2 %.⁶² La pizza a domicilio perdió participación frente a la pizza congelada y otras cadenas de comida rápida, incluidas las hamburguesas.⁶³ La gran recesión de 2008-2009 y la consiguiente disminución del gasto de los consumidores solo se sumaron al desafiante entorno operativo.⁶⁴ Las principales cadenas de pizzerías respondieron recortando los precios. "El entorno competitivo se ha intensificado a medida que los consumidores se han atrincherado", explicó Brian Niccol, director de marketing de Pizza Hut.^{sesenta y cinco} Y un analista comentó: "En este entorno, los operadores de restaurantes deben concentrarse en el tráfico... Si no obtiene el tráfico, no tiene la oportunidad de aumentar las ventas".⁶⁶ Mientras que Domino's continuaba liderando la industria en términos de precios bajos, Pizza Hut y Papa John's habían reducido esa brecha.⁶⁷

Domino's también estaba recibiendo malos comentarios sobre el sabor de su pizza. Una encuesta de clientes colocó a Domino's en primer lugar en precio, pero empató en último lugar en sabor.⁶⁸ Las ventas mismas tiendas de Domino se volvieron negativas en 2006,⁶⁹ el precio de las acciones de la compañía disminuyó de su precio de oferta pública inicial de \$ 13,50 a \$ 2,83 a fines de 2008. En 2004, Domino's generó \$ 1.5 mil millones en ingresos. Para 2009, los ingresos habían caído levemente a \$ 1.4 mil millones. (Ver **Anexo 2** para el rendimiento del precio de las acciones de Domino hasta 2008).

El cambio

2009-2011

Cuando EE. UU. salió de la recesión, los ejecutivos de Domino's se concentraron en cambiar el rumbo del negocio. Brandon comentó: "Hicimos un buen trabajo al anticiparnos a la recesión económica en los EE. UU. y recortamos costos antes de que la economía se debilitara. Nos hemos centrado intensamente en los gastos generales controlados durante los últimos tres años. Como resultado, ahora estamos en condiciones de invertir en nuestro negocio; invertir en nuestros franquiciados; invertir en nuestro marketing; invertir en nuestra tecnología; y expandir nuestra huella global".

70

En 2008, en la reunión anual de planificación estratégica de la empresa, Brandon y su equipo decidieron modificar la receta de la pizza, algo que no se había hecho desde que se fundó la empresa. Se habían hecho ajustes en el camino y en la década de 1990 la compañía pasó de ocho rebanadas a 10, pero eso fue todo.⁷¹ Doyle comentó: "Puedes usar comentarios negativos para deprimirte o puedes usarlos para emocionarte y energizar tu proceso y convertirlo en una mejor pizza. Hicimos lo último".⁷² Weiner explicó el proceso:

Diseccionamos nuestra pizza, luego la reinventamos desde la corteza hacia arriba. Probamos decenas de salsas, quesos y masas diferentes, con la idea de mejorar cada una de ellas. En cada caso, la investigación de mercado encontró que los nuevos elementos registraron mejoras de dos dígitos en términos de intención de compra.

Y no nos detuvimos allí. Si bien sabíamos qué componentes individuales sabían bien, teníamos que asegurarnos de que funcionaran juntos. Siempre digo que dos personas guapas pueden hacer un bebé feo; los ingredientes que funcionan bien por sí solos pueden fallar en combinación. Por lo tanto, debe asegurarse de que todos los elementos sepan bien juntos.⁷³

Domino's lanzó la nueva pizza al ofrecer dos pizzas medianas con dos ingredientes por solo \$5.99.⁷⁴ Weiner trabajó con el agente de publicidad de la empresa para desarrollar una campaña de marketing que capitalizara la nueva receta. Los anuncios mostraban a los consumidores reaccionando negativamente a la vieja pizza de Domino's; un cliente la llamó "totalmente sin sabor".⁷⁵ Posteriormente, se volvió a visitar a esos clientes con la nueva pizza, que recibió críticas muy favorables. Los anuncios presentaban el lema "Oh, sí, lo hicimos".⁷⁶ Domino's lanzó una página "Oh, sí, lo hicimos" en su sitio web que presenta un video documental que narra la insatisfacción del cliente con la pizza anterior hasta la presentación de la nueva. El sitio también tenía transmisiones en vivo de Twitter y Facebook, y los clientes compartían sus reacciones a la nueva pizza.⁷⁷ *Edad del anuncio* llamó a esta campaña "autenticidad radical" y argumentó que la honestidad resonó entre los consumidores.⁷⁸ Doyle comentó: "Siempre hemos sido los mejores en la entrega y los consumidores nos han dado crédito por ello... Siempre hemos sido vistos como proveedores de buen valor para el consumidor. No nos dieron crédito por comida de gran calidad".⁷⁹ La campaña "Pizza Turnaround" de 2010 de Domino ganó el premio David Ogilvy a la excelencia en publicidad.⁸⁰

Otra pieza de la transformación de Domino fue la tecnología. A fines de 2008, Domino's introdujo un nuevo sistema de punto de venta (POS) conocido como PULSE. PULSE era un sistema POS patentado que incluía pedidos de pantalla táctil, un sistema de enrutamiento de entrega para maximizar la eficiencia, funciones administrativas y de informes (incluida la gestión de inventario y la programación del personal) y un sistema de pedidos en línea que incluía Pizza Tracker y Pizza Builder, lo que permitía a los clientes para personalizar sus pedidos en línea. Se requirió que todas las tiendas de EE. UU. utilizaran el sistema PULSE, y Domino's ofreció el sistema para la venta a franquicias internacionales.⁸¹ La decisión de exigir a los franquiciados estadounidenses que compraran el sistema Domino's fue controvertida. Algunos franquiciados argumentaron que querían tener la posibilidad de seleccionar su propio sistema y varios de ellos demandaron a la empresa para mantener este derecho. (Perdieron.)⁸² En retrospectiva, Kevin Vasconi, director de información, argumentó que implementar PULSE en todas las tiendas fue "quizás la decisión tecnológica más importante tomada en la última década en Domino's".⁸³ Con un solo sistema operando a través de la red, Domino's pudo agregar sin problemas nuevas funciones y nuevas plataformas en el futuro, en lugar de tratar de hacer que estos complementos funcionen con múltiples tecnologías.⁸⁴

Los empleados de Domino's recibieron capacitación sobre todos los aspectos de la preparación de la pizza, desde el ensamblaje hasta la cocción en hornos automáticos, desde el empaque hasta la entrega. El proceso de toma de pedidos y preparación de pizzas fue diseñado para completarse en 12-15 minutos.⁸⁵ Pizza Tracker de Domino's permitió a los clientes ingresar su número de teléfono en el sitio web de Domino's y ver exactamente qué tan cerca estaba de ser entregada su pizza, una herramienta que la compañía prometió era precisa en 40 segundos. El ejecutivo de tecnología de Domino's, Chris McGlothlin, explicó: "Estamos llenando esa caja negra de incertidumbre: '¿Han olvidado mi pizza?', con información y entretenimiento".⁸⁶ Y Weiner agregó: "Pizza Tracker trata sobre el seguimiento del progreso de su pizza, pero también es lo último en responsabilidad y transparencia".⁸⁷

En 2009, Domino's reestructuró su departamento de TI y contrató a 30 profesionales de tecnología para aumentar sus capacidades de TI y mover las funciones de TI internamente. "Pensamos que la importancia para nuestro negocio y la criticidad de la tecnología eran demasiado grandes para seguir subcontratándola", explicó McGlothlin.⁸⁸ En 2010, la empresa lanzó su propio sistema de pedidos en línea,⁸⁹ y anunció su objetivo de aumentar las ventas digitales del 20 % del total al 50 % para 2016. Weiner comentó: "Lo que vimos entonces y continuamos viendo ahora, es que los consumidores prefieren los pedidos digitales sobre cualquier otro tipo... Es mejor repetir, gastar más, la satisfacción del cliente es mayor, piden nuevos productos en una proporción de dos a uno y luego están todos los datos de los que aprender".⁹⁰ Los grupos de marketing y tecnología de Domino trabajaron juntos para reforzar la imagen de la empresa como empresa innovadora. Dennis Malone, director digital, explicó: "Los dos grupos trabajan en todo... Pasan mucho tiempo juntos. Están estrechamente integrados y trabajan duro para mantener esa relación".⁹¹

En 2011, Domino's introdujo una línea de pizzas artesanales. Estas pizzas tenían ingredientes de alta gama como espinacas y queso feta y se vendieron a \$7.99 por dos pizzas. Doyle comentó sobre el punto de precio más alto: "Todavía se requiere un buen valor para atraer a los consumidores... No creo que la presión económica haya disminuido, y todavía hay que tener mucho cuidado con el aumento de los precios, pero los consumidores dicen que no hay valor en alimentos de mala calidad, sin importar el precio".⁹²Domino's también siguió centrándose en sus mercados internacionales. En 2012, el número de tiendas internacionales superó por primera vez a las tiendas estadounidenses. La empresa calculó que solo tenía una participación del 11 % en las ventas de pizza fuera de las instalaciones fuera de los EE. UU., lo que dejaba una importante oportunidad de crecimiento.⁹³

En 2009, después de tres años de ventas mismas tiendas negativas en los EE. UU., Domino's registró un aumento de las ventas mismas tiendas del 0,5%. En el primer trimestre de 2010, luego de la introducción de la nueva receta de pizza de Domino's, la compañía registró un crecimiento récord de ventas en la misma tienda del 14%,⁹⁴y para todo el año 2010 aumentaron un 9,9%.⁹⁵(Ver **Anexo 3** para datos anuales de ventas mismas tiendas). Los márgenes operativos y brutos también mejoraron.⁹⁶ Doyle comentó: "Las empresas débiles simplemente se atrincheran en los malos tiempos y esperan que los malos tiempos pasen. A medida que vimos que los resultados se volvían difíciles, nos pusimos muy agresivos al hacer cambios en este negocio que pensamos que nos prepararían para un gran éxito a largo plazo".⁹⁷En 2010, Doyle reemplazó a David Brandon como director ejecutivo.⁹⁸Brandon siguió siendo el presidente de la empresa.⁹⁹

Ver **Anexos 4a y 4b**para obtener información financiera y operativa de la empresa hasta 2011. Consulte **Anexo 5** para el desempeño del precio de las acciones de Domino.

2012-2018

En 2012, Domino's lanzó una nueva pizza en sartén hecha a mano. Las pizzas en pan comprendían aproximadamente el 20% del mercado de pizzas de EE. UU., y Domino's carecía de presencia en ese espacio. El lanzamiento estuvo acompañado de una campaña publicitaria nacional, con dos pizzas de dos ingredientes vendidas por \$7.99.¹⁰⁰Domino's también lanzó su diseño de tienda "Pizza Theatre" en 2012. El nuevo formato permitía a los clientes ver cómo se preparaban sus pizzas mientras esperaban. Todas las tiendas estaban obligadas a remodelar y adoptar este nuevo formato.¹⁰¹Brandon Solano, vicepresidente de desarrollo de tiendas, explicó la lógica del nuevo diseño: "Los consumidores están cambiando... Quieren mayor transparencia en el proceso de cocción; quieren estar un poco más cerca de la comida, de donde viene. Eso es lo que nos mostró nuestra investigación, y realmente queríamos que nuestras tiendas reflejaran dónde habían ido los consumidores, dónde había ido nuestra marca. Cuando miramos nuestras tiendas antiguas, no reflejan esa visión".¹⁰²

El enfoque en la tecnología continuó, y los gastos de G&A (un gran porcentaje de los cuales fue inversión en TI) aumentaron \$8 millones y \$16 millones en 2012 y 2013 respectivamente.¹⁰³En 2013, Domino's lanzó una aplicación para Windows Phone 8 con capacidades de voz. Con este producto, Domino's tenía aplicaciones disponibles para el 95 % de los teléfonos inteligentes en el mercado de los EE. UU., y los pedidos en línea habían aumentado hasta el 35-40 % de los pedidos en los EE. UU.¹⁰⁴"Cuanto más rápido podamos impulsarlo, mejor", explicó Doyle sobre los esfuerzos continuos para hacer crecer el negocio digital de Domino.¹⁰⁵

La empresa también lanzó Think Oven, una plataforma basada en Facebook que permitía a los clientes comunicarse con la empresa. Think Oven incluía Idea Box (básicamente un buzón de sugerencias en línea) y Current Project. Current Project solicitó ideas de los clientes sobre temas como nuevos uniformes, y la idea ganadora fue recompensada con \$500. La idea con estas iniciativas era seguir interactuando con el cliente como lo había hecho Domino's con el lanzamiento de la nueva receta de pizza. Tony Calcao, un ejecutivo de la agencia de publicidad de Domino's, CP, explicó: "Domino's es una marca que se trata de escuchar", dice. "Cuando lanzamos 'Pizza Turnaround', escuchamos a nuestros clientes acerca de cómo se sentían acerca de la pizza, y cambiamos la pizza. Hemos tratado de mantener eso con cada campaña".¹⁰⁶

En 2013, Domino's lanzó Pizza Profiles. Esto permitió a los clientes guardar sus datos personales y su pedido favorito digitalmente para volver a pedirlos fácilmente. Weiner explicó,

Los perfiles son lo último en pedidos fáciles: puede pedir una pizza en cinco clics o 30 segundos.

Think Oven dice que escuchamos a los consumidores y queremos sus comentarios. Todas estas son ideas o herramientas digitales, pero se basan en una filosofía de marca que va mucho más allá. La idea de ser honesto y abierto es algo que todos los consumidores quieren, ya sea que usen nuestro rastreador de pizza o no.¹⁰⁷

En 2014, se lanzó "Dom", un asistente de pedidos controlado por voz que estaba integrado en las aplicaciones móviles de iPhone y Android de la empresa. A finales de año, se habían realizado 500.000 pedidos a través de Dom.¹⁰⁸ El lanzamiento de Dom estuvo acompañado de una campaña publicitaria con el lema "Presentación o nuevo empleado... Dom". La campaña incluyó anuncios de televisión, videos en línea y contenido de redes sociales. También había una característica de "Dom is Sorry", tarjetas de disculpa enviadas por correo a los primeros clientes de Dom que tuvieron una experiencia negativa.¹⁰⁹ El entusiasmo que rodeaba a Dom ayudó a Domino's a alcanzar su objetivo de que el 50 % de todos los pedidos se hicieran digitalmente.¹¹⁰ Maloney comentó: "Estamos empezando a pensar en nosotros mismos como una empresa de comercio electrónico que vende pizza... Las empresas de comercio electrónico se mueven rápido y lanzan cosas y aprenden en el camino".¹¹¹ Domino's también lanzó AnyWare, un conjunto de herramientas que permitía a los clientes realizar pedidos desde una amplia gama de plataformas, incluso a través de mensajes de texto, televisión inteligente y relojes inteligentes. El lanzamiento de Domino's AnyWare estuvo acompañado de una importante campaña publicitaria. Cada nuevo canal de pedidos (p. ej., Twitter) se anunció con un comunicado de prensa específico.¹¹² Un analista de JP Morgan describió a Domino's como "una empresa de tecnología disfrazada de empresa de marketing disfrazada de empresa de pizzas".¹¹³ Otro analista comentó: "Vemos en gran medida la plataforma AnyWare como una herramienta de marketing para mantener la relevancia y generar nuevas noticias, con una mezcla de ventas limitada probablemente generada a partir de un tweet o mensaje de Facebook".¹¹⁴

Con todas estas nuevas iniciativas, la estrategia de marketing de Domino siguió estando estrechamente vinculada a su estrategia tecnológica. "Lo que la tecnología y el comercio electrónico te permiten hacer es tomar decisiones de marketing que están más informadas por los datos... Hacemos muchas pruebas A/B, y mientras que el marketing todavía tiene un poco de esa parte visceral y esponjosa, el lado digital nos ha permitido aportar mucha más ciencia. Si decidimos cambiar nuestra página de inicio mañana, no es solo porque tengo ganas de hacerlo, es porque ha sido probado A/B y sabemos que nuestros franquiciados ganarán más dinero gracias a ello", explicó Weiner.¹¹⁵

En una conferencia de la industria de 2015, Doyle describió las creencias fundamentales de Domino como "Oportunidad; Trabajo duro; Soluciones inspiradas; Ganar juntos; Abrazando a la comunidad; [y] honestidad poco común".¹¹⁶ Doyle también destacó la importancia de alentar a los empleados a probar cosas nuevas. "Hace que sea mucho más divertido trabajar para una empresa que está probando cosas, que está haciendo cosas... Nos encantan los errores. Es una parte importante para hacer avanzar el negocio".¹¹⁷ En 2015, un tercio de los 200 empleados de la sede de Domino trabajaban en tecnología.¹¹⁸ Vasconi explicó que el surgimiento de Domino como marca experta en tecnología estaba ayudando a la empresa a atraer nuevos talentos. "Reclutar era un desafío importante hace tres años y, dada la calidad de las personas que queremos, probablemente siempre será un desafío... Sin embargo, con la fortaleza de nuestra marca y nuestro enfoque en la innovación tecnológica, ahora estamos atrayendo a las personas adecuadas". y en los números correctos".¹¹⁹

El programa de lealtad Piece of the Pie Rewards se lanzó en 2015. Cuando los clientes gastaban dinero en Domino's, ganaban puntos que podían canjearse por pizza gratis. Los miembros también recibieron descuentos exclusivos. Los miembros ganaron 10 puntos en pedidos en línea de más de \$10; 60 puntos se podían canjear por una pizza mediana.¹²⁰ Domino's también lanzó el DXP en 2015, un vehículo de reparto personalizado equipado con un horno.¹²¹

En 2017, Domino's firmó una sociedad con Ford Motor Co para ser pioneros en vehículos de reparto sin conductor. Las empresas realizaron un programa piloto, realizando 100 viajes y sondeando la opinión de los clientes sobre el servicio.¹²² La entrega sin conductor resolvería uno de los desafíos actuales de la empresa: la escasez de mano de obra. Maloney explicó: "Estamos luchando por encontrar suficientes conductores... El salario mínimo está subiendo. Todo eso cambia con un vehículo autónomo".¹²³ Domino's anunció una segunda asociación en el espacio en 2019 con Nuro, una empresa emergente fundada por dos ex empleados de Google.¹²⁴

Para 2018, el 60 % de los pedidos de Domino eran digitales.¹²⁵ La empresa comenzó a ofrecer Domino's Delivery HotSpots, que permitía realizar entregas en más de 150 000 lugares no tradicionales, como parques y playas. "Sabemos que la entrega tiene que ver con la conveniencia, y los Hotspots de Domino son... todo acerca de las opciones de entrega flexibles", explicó Weiner.¹²⁶

Domino's también siguió aumentando la huella de su tienda. Fuera de los EE. UU., la cantidad de tiendas de Domino's se duplicó con creces entre 2012 y 2018. Dentro de los EE. UU., Domino's se centró en agregar tiendas en los mercados existentes, una estrategia denominada fortalecimiento. Al aumentar la cantidad de tiendas en un mercado, Domino's pudo brindar un mejor servicio al cliente (tiempos de entrega reducidos); mejorar la economía del conductor; y aumentar el negocio de comida para llevar, que era muy sensible a la proximidad al cliente.¹²⁷ Fortalecer también sirvió para disuadir a los competidores que consideraban abrir una ubicación en un mercado.¹²⁸ La desventaja era que la fortificación podía canibalizar las ventas de las tiendas existentes. Los analistas señalaron el ejemplo de la cadena de sándwiches Subway, que había construido tiendas agresivamente para expulsar a sus rivales. Sin embargo, la compañía no vio el crecimiento de ventas necesario para respaldar esta expansión, y las tiendas tuvieron problemas y cerraron.¹²⁹ Para demostrar la experiencia positiva de Domino con la fortaleza, Weiner destacó lo que sucedió cuando agregaron una cuarta ubicación de Domino en Las Vegas. A pesar de la disminución en la cantidad de hogares atendidos por cada tienda, los ingresos de la tienda, las ganancias y los puntajes de servicio al cliente aumentaron en todas las ubicaciones.¹³⁰

Allison se convirtió en director ejecutivo en 2018. Originalmente provenía de Bain & Company y se había desempeñado como presidente de Domino's International desde 2014.¹³¹ Allison se comprometió a continuar invirtiendo en tecnología, manteniendo las funciones críticas internas y subcontratando donde tenía sentido estratégico. "Cada vez que echamos un vistazo a la tecnología, analizamos todas las opciones... Para las cosas que son realmente fundamentales para nuestro negocio, como nuestros sistemas de punto de venta y nuestras capacidades de pedidos digitales, creemos que tenemos que poseerlos, pero no hay otros lugares... como la entrega autónoma donde saldremos y nos asociaremos con alguien como Nuro, por ejemplo", explicó Allison.¹³²

Domino's continuó produciendo aclamadas campañas publicitarias. En el Reino Unido, la campaña "Comida oficial de todo" posicionó a Domino's como "una forma de unir a la gente, de celebrar lo grande y lo pequeño o simplemente lo cotidiano, funciona para todo, oficialmente", explicó uno de los agentes publicitarios de Domino's.¹³³ Otra campaña publicitaria exitosa fue el programa "Paving for Pizza" en el que Domino's alentó a los clientes a iniciar sesión en su sitio web e informar sobre baches que podrían impedir que la pizza se entregara de manera segura. Luego, la compañía otorgó pequeñas cantidades de efectivo a municipios seleccionados para ayudar a reparar sus caminos. La campaña obtuvo mucha publicidad gratuita y algo de buena voluntad. Como declaró el alcalde de Jackson, MI, "Las preocupaciones de infraestructura en Jackson coinciden con muchos de los problemas de infraestructura en todo el país, ya que tenemos un país que envejece y se desmorona..." Estamos muy agradecidos, y por eso animo a nuestros ciudadanos a que apoyen a Domino's como Bueno."¹³⁴ En 2019, Domino's promocionó su programa de recompensas con una campaña de tres meses que permitía a los clientes cargar una imagen de cualquier pizza (incluso si no era de Domino's) y ganar 10 puntos de recompensa. Maloney explicó que se trataba de un nuevo uso de la inteligencia artificial (IA) para la empresa: la tecnología pudo identificar si la imagen tomada era de una pizza, "incluso si se trata de una pizza casera de muffins ingleses, una pizza con un perrito caliente relleno". corteza, o una pizza artesanal de alta gama. ¡Incluso puede identificar si es el juguete de pizza chirriante de un perro!¹³⁵

Domino's también llamó la atención con su cuenta de Instagram: en lugar de publicar instantáneas perfectas de su comida, el feed se llenó con tomas más realistas. Maloney explicó: "Son tan reales. Son imperfectamente reales. Es exactamente lo que parece cuando realmente tienes uno". "Incluso si es un poco pegajosa, grasa, el empaque no es perfecto y tiene un punto quemado, esa es la pizza que obtienes... Y eso te hace pensar en lo buena que fue la última vez que la comiste". añadió.¹³⁶ Sin embargo, no todas las campañas publicitarias de Domino funcionaron tan bien. Una promoción en Rusia prometía un suministro de pizza de por vida a cualquiera que estuviera dispuesto a hacerse un tatuaje con el logotipo de la empresa. La promoción estaba destinada a durar dos meses, pero terminó después de solo unos días debido a la abrumadora demanda.¹³⁷

dominó hoy

Para 2019, Domino's generó \$3600 millones en ingresos anuales con casi 17 000 tiendas en 90 países.¹³⁸ Su segmento de tiendas en EE. UU. constaba de 5784 tiendas franquiciadas, operadas por 777 franquiciados independientes y 342 tiendas propias. Este negocio generó \$1270 millones, o el 35 % de los ingresos de 2019.¹³⁹ El negocio internacional de Domino estaba compuesto por 10.894 tiendas franquiciadas en 90 mercados. Este segmento generó \$241,0 millones, o el 7 % de los ingresos de 2019. Domino's continuó utilizando un modelo de franquicia maestra a nivel internacional. Entre sus principales franquiciados maestros se encontraban: Jubilant Foodworks, que operaba 1312 tiendas en India; Domino's Pizza Group plc, con sede en el Reino Unido, que operaba 1.126 tiendas; y Domino's Pizza Enterprises Ltd., la cadena de pizzerías más grande de Australia, que operaba 2604 tiendas en nueve mercados. En 2019, la tarifa de regalías promedio pagada por los master franquiciados fue de aproximadamente 3.0%.

¹⁴⁰

El negocio de la cadena de suministro de Domino estaba compuesto por 19 centros regionales de la cadena de suministro, un centro de fabricación de masa, un centro de procesamiento de vegetales y un centro que proporcionaba equipos y otros suministros. La empresa también contaba con instalaciones en Canadá y arrendaba una flota de más de 800 vehículos. Durante 2019, este negocio generó \$2,100 millones, o el 58% de los ingresos.¹⁴¹ Domino's también obtuvo comisiones por la venta de tecnología a sus franquiciados. PULSE fue utilizado por el 99% de las tiendas franquiciadas de EE. UU. y en aproximadamente el 76% de las tiendas internacionales.¹⁴²

Durante el Día del Inversor de Domino's 2019, los ejecutivos de la compañía destacaron las formas en las que creían que la compañía estaba ganando clientes: mejor sabor del producto, servicio, imagen, tecnología, lealtad y publicidad. También señalaron su estrategia para ganar con sus franquiciados: un enfoque en la rentabilidad de los franquiciados ("en el centro detodo hacemos"), "simplicidad operativa", crecimiento de pedidos y toma de decisiones basada en datos. Si bien los competidores de Domino dependían principalmente del crecimiento en el valor promedio de los boletos para impulsar las ventas, el crecimiento de la línea superior de Domino había sido impulsado por el crecimiento en la cantidad de pedidos: los pedidos anuales en los EE. UU. aumentaron de 140 millones en 2008 a 310 millones en 2017.¹⁴³

Domino's abrió el "Innovation Garage" en septiembre de 2019, una instalación de 33,000 pies cuadrados ubicada cerca de su sede en Ann Arbor. Los empleados de todas las funciones trabajaron en el lugar para desarrollar y probar nuevos conceptos. El espacio albergaba a 150 empleados que trabajaban en equipos de proyecto.¹⁴⁴ "No es un edificio de TI... No es un edificio de marketing. No es un edificio de operaciones", explicó la directora de tecnología, Kelly García. Añadió: "El fracaso está bien aquí. "Tenemos que estar dispuestos a fallar rápido... No tenemos tres años para hacer algo bien. Necesitamos trabajar en meses, no en años".¹⁴⁵ Inspirándose en el éxito de DOM, en 2019 Domino's puso a prueba los pedidos de voz automatizados, con clientes que llamaron para hacer sus pedidos y trataron solo con un bot.

¹⁴⁶

En 2019, las ventas de productos para llevar de Domino's en EE. UU. crecieron un 8,1 %, y el director financiero, Jeff Lawrence, describió el negocio como "en llamas", y agregó: "Es lo que quiere una gran parte de nuestros clientes. Estamos mejorando en la comida para llevar cada día que nos enfocamos en ella y realmente vimos un gran aumento en la compensación para llevar".¹⁴⁷ Allison explicó que

la fortaleza fue un impulsor clave de este negocio, ya que la conveniencia de la ubicación era "el criterio número 1" que influía en la elección del consumidor en la comida para llevar. Allison agregó: "Así que continuaremos construyendo más unidades y acercándonos cada vez más a ellas".¹⁴⁸ La empresa también se había centrado en mejorar la apariencia de sus historias. El negocio de comida para llevar ayudó a mitigar el desafío de contratar suficientes repartidores,¹⁴⁹ las ventas para llevar también fueron más rentables. (Domino's no cobró por la entrega). Allison explicó, "a medida que se acerca a \$ 13, \$ 14, \$ 15, \$ 16 por hora de trabajo, ese negocio de comida para llevar se convierte en el motor de ganancias con el tiempo".¹⁵⁰ Un analista estimó que la oportunidad de expandirse en el segmento de comida para llevar era 2,5 veces superior al potencial de crecimiento del mercado de entrega.¹⁵¹ Los pedidos para llevar de Domino totalizaron el 50 % de los pedidos en 2019, frente a poco más del 30 % en 2011.¹⁵²

El programa de lealtad de Domino había crecido a 23 millones de miembros activos. Además, Allison explicó que la empresa tenía "85 millones de usuarios activos de la marca Domino's Pizza".¹⁵³ Mantener esta relación directa con los clientes fue una de las razones por las que la empresa optó por no utilizar los servicios de entrega de terceros. "Tenemos un tremendo conjunto de datos de la base de clientes... Simplemente no puedo entender por qué querría dárselo a un competidor", explicó Allison.¹⁵⁴ Sin embargo, la empresa admitió abiertamente que estos servicios de terceros seguían representando una amenaza. "Si bien no estamos en medio del pelotón de fusilamiento, es posible que nos alcancen algunas balas perdidas", comentó Allison.¹⁵⁵ La oferta de \$ 5,99 de Domino permaneció en el menú y se comercializó con correos electrónicos diarios a los clientes. La compañía también ofreció ofertas regulares de \$ 7.99 y \$ 19.99.¹⁵⁶

Ver **Anexo 6** para el desempeño del precio de las acciones de Domino desde 2012. Ver **Anexos 7a y 7b** para el desempeño financiero de 2012-2019.

Conclusión

Desde los mínimos de 2008, cuando el sabor de la pizza de Domino's fue duramente criticado, las ventas estaban estancadas y el precio de sus acciones estaba cayendo, Domino's había logrado ganancias impresionantes. La empresa había aumentado las ventas a una CAGR del 9% (ver **Anexo 8**), y el precio de las acciones no solo había superado a sus pares de restaurantes, sino que también había superado a muchos de los que más volaron en el mercado estadounidense. (Ver **Anexos 9a y 9b**.) Y los ejecutivos de Domino's continuaron teniendo metas agresivas para la compañía, con un objetivo de \$25 mil millones en ingresos y 25,000 tiendas en todo el mundo para 2025.¹⁵⁷

¿Cómo los ejecutivos de Domino's cambiaron la empresa de manera tan convincente? ¿Cómo podría un negocio de pizza de la vieja escuela generar rendimientos para los accionistas en comparación con los de Amazon y Apple? ¿Y qué podría hacer la empresa a continuación? Dada la naturaleza madura y altamente competitiva del mercado QSR, ¿había seguido su curso la historia de éxito de Domino's?

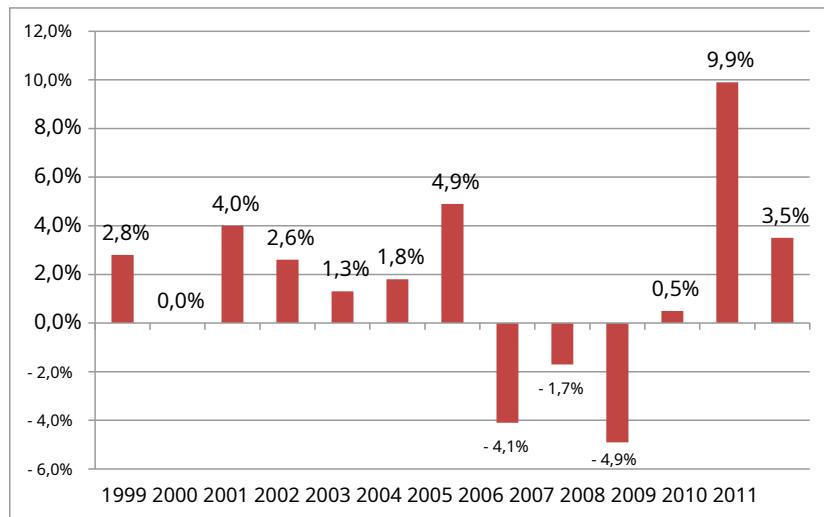
Exhibición 1 Industria QSR de EE. UU.: ventas del sistema de cadenas líderes (2019)

RANGO	COMPAÑÍA	CATEGORÍA	Sistema de EE. UU. 2019 Ventas (\$BN)
1	MCDONALD'S	HAMBURGUESA	\$40.4
2	STARBUCKS*	BOCADILLO	\$21.4
3	POLLO-FIL-A	POLLO	\$11.3
4	TACO BELL	GLOBAL	\$11.3
5	SUBTERRANEO	SÁNDWICH	\$10.2
6	EL REY DE LAS HAMBURGUESAS	HAMBURGUESA	\$10.2
7	WENDY'S	HAMBURGUESA	\$9.8
8	MOJANDO	BOCADILLO	\$9.2
9	DOMINO'S	PIZZA	\$7.0
10	PAN PANERA	SÁNDWICH	\$5.9
11	PIZZA HUT	PIZZA	\$5.6
12	CONDUCCIÓN SÓNICA	HAMBURGUESA	\$4.7
13	KFC	POLLO	\$4.6
14	ARBY'S	SÁNDWICH	\$3.9
15	POPEYES*	POLLO	\$3.9
diecisésis	LITTLE CAESARS	PIZZA	\$3.8
17	JACK EN LA CAJA	HAMBURGUESA	\$3.5
18	PAPA JOHNS	PIZZA	\$2.6
19	QUE HAMBURGUESA	HAMBURGUESA	\$2.6
20	DE HARDEE	HAMBURGUESA	\$2.0

Fuente: Escritor de casos de Sam Oches, "The QSR 50", agosto de 2020,<https://www.qsrmagazine.com/reports/2020-qsr-50>, consultado en noviembre de 2020. Statista, "Liderando cadenas de restaurantes de servicio rápido en los EE. UU. en 2019, por ventas en todo el sistema", publicado por S. Lock, 28 de agosto de 2020,<https://www.statista.com/statistics/315469/liderando-qsr-chains-by-systemwidesales-us/#:~:text=McDonald's%20generated%20more%20money%20in,than%20the%20next%20ranked%20cadena>, consultado en enero de 2021. "Cadenas de cafeterías de panadería líderes en los Estados Unidos en 2019, por ventas en todo el sistema", publicado por S. Lock, 31 de agosto de 2020,<https://www.statista.com/statistics/1115824/bakery-cafe-chains-highest-salesus/#:~:text=In%202019%2CPanera%20Bread%20accounted,chain%20in%20the%20United%20Estados>, consultado en enero de 2021.

Anexo 2Precio de las acciones de Domino (fecha de salida a bolsa: 2008)

Fuente: Capital IQ, consultado en diciembre de 2020.

Anexo 3Domino's: crecimiento de las ventas en las mismas tiendas, todas las tiendas de EE. UU.

Fuente: Cowen and Company, "Dominos Pizza. Initiating With Neutral (2)", 14 de enero de 2008, a través de ThomsonOne, consultado en noviembre de 2020. Domino's Pizza, Inc., Informe anual de 2010 (Ann Arbor: Domino's Pizza, Inc.), <https://ir.dominos.com/static-files/9a709686-fd64-451a-86b5-8ce23511a49a>, consultado en noviembre de 2020. Domino's Pizza, Inc., Domino's Pizza, Inc., 28 de diciembre de 2014 10-K (Ann Arbor: Domino's Pizza, Inc.), <https://dominos.gcsweb.com/static-files/583a0ec6-e6b0-450a-898a-202f61bd8e9d>, consultado en noviembre de 2020.

Nota: El crecimiento de las ventas en la misma tienda se calcula incluyendo solo las ventas de las tiendas que también tuvieron ventas en el período comparable del año anterior.

Anexo 4a Finanzas de Domino: 2006-2011

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2006-2011 CAGR
Datos de la cuenta de resultados:							
Ingresos:							
Tiendas propiedad de la empresa estadounidense	\$393	\$395	\$358	\$336	\$346	\$336	- 3,1%
Regalías y tarifas de franquicias de EE. UU.	\$158	\$158	\$154	\$158	\$173	\$187	3,5%
publicidad de franquicias de EE. UU.	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	Nuevo Méjico
tiendas de EE. UU.	\$551	\$553	\$512	\$494	\$519	\$523	- 1,0%
Cadena de suministro	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	\$1,021	Nuevo Méjico
Regalías y tarifas de franquicias internacionales	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	\$108	Nuevo Méjico
Ingrosos totales	\$1,437	\$1,463	\$1,425	\$1,404	\$1,571	\$1,652	2,8%
El costo de ventas	\$1,053	\$1,084	\$1,062	\$1,017	\$1,132	\$1,182	2,3%
Margen operativo	\$385	\$379	\$363	\$387	\$439	\$471	4,1%
Gastos generales y de administración	\$170	\$185	\$168	\$198	\$211	\$211	4,4%
Utilidad de operación	\$214	\$194	\$195	\$190	\$228	\$259	3,9%
Ingresos por intereses	\$1	\$5	\$3	\$1	\$0	\$0	- 24,2%
Gastos por intereses	- \$55	- \$130	- \$115	- \$111	- \$97	- \$92	10,7%
Otro	\$0	- \$13	\$0	\$56	\$8	\$0	Nuevo Méjico
Utilidad antes de provisión para impuesto a la renta	\$160	\$56	\$83	\$136	\$139	\$168	0,9%
Provisión para impuesto a la renta	\$54	\$18	\$29	\$56	\$51	\$62	2,9%
Ingrosos netos	\$106	\$38	\$54	\$80	\$88	\$105	- 0,2%
Ganancia por acción:							
Acciones comunes - básicas	\$1.68	\$0.61	\$0.93	\$1.39	\$1.50	\$1.79	1,3%
Acciones comunes - diluidas	\$1.65	\$0.59	\$0.93	\$1.38	\$1.45	\$1.71	0,7%
Datos del balance (al final del período): Efectivo y equivalentes de efectivo Efectivo y equivalentes de efectivo restringidos Capital de trabajo							
	\$38	\$11	\$45	\$42	\$48	\$50	5,7%
	\$0	\$81	\$79	\$91	\$86	\$93	
	\$11	- \$30	\$26	- \$32	\$33	\$37	27,3%
Los activos totales	\$380	\$473	\$464	\$454	\$461	\$464	4,1%
Deuda total neta de costo de emisión de deuda Déficit total de accionistas	\$740	\$1,705	\$1,704	\$1,523	\$1,451	\$1,435	14,2%
	- \$565	- \$1,450	- \$1,425	- \$1,321	- \$1,211	- \$1,210	16,5%

Fuente: Domino's Pizza, Inc., Informe anual de 2010 (Ann Arbor: Domino's Pizza, Inc.), <https://ir.dominos.com/staticfiles/9a709686-fd64-451a-86b5-8ce23511a49a>, consultado en noviembre de 2020. Domino's Pizza, Inc., 28 de diciembre de 2014 10-K (Ann Arbor: Domino's Pizza, Inc.), <https://dominos.gcs-web.com/static-files/583a0ec6-e6b0-450a-898a-202f61bd8e9d>, consultado en noviembre de 2020.

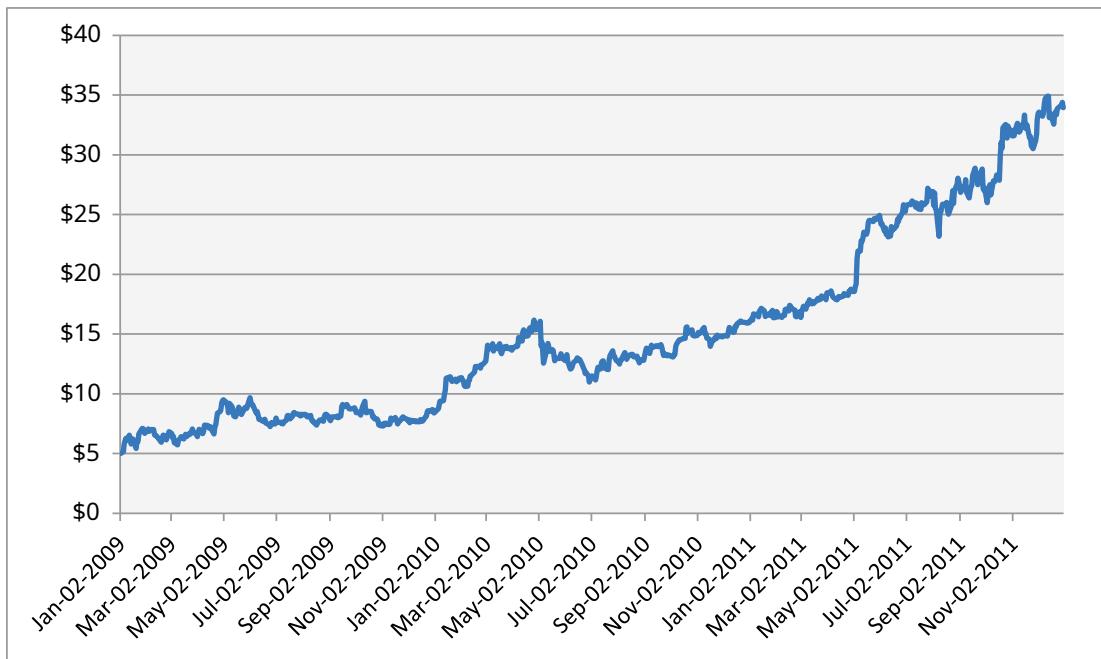
Anexo 4b Finanzas complementarias de Domino: 2006-2011

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2006-2011 CAGR
Otros datos financieros:							
Depreciación y amortización	\$32.3	\$31.2	\$28.4	\$24.1	\$24.1	\$24.0	- 5,8%
Gastos de capital	\$20,2	\$42,4	\$19,4	\$22,9	\$25,4	\$24,3	3,8%
Dividendos declarados por acción	\$0.0	\$0.0	\$0.0	\$0.00	\$0.00	\$0.00	
Crecimiento de ventas mismas tiendas (1):							
Tiendas propiedad de la empresa estadounidense	- 2,2%	1,0%	- 2,2%	- 0,9%	9,7%	4,1%	Nuevo Méjico
tiendas de franquicias de EE. UU.	<u>- 4,4%</u>	<u>- 2,1%</u>	<u>- 5,2%</u>	<u>0,6%</u>	<u>10,0%</u>	<u>3,4%</u>	Nuevo Méjico
tiendas de EE. UU.	- 4,1%	- 1,7%	- 4,9%	0,5%	9,9%	3,5%	Nuevo Méjico
Tiendas internacionales	4,0%	6,7%	6,2%	4,3%	6,9%	6,8%	Nuevo Méjico
Recuentos de tiendas (al final del período):							
tiendas propiedad de la compañía de EE. UU.	571	571	489	466	454	394	- 7,2%
tiendas de franquicias de EE. UU.	4,572	4,584	4,558	4,461	4,475	4,513	- 0,3%
tiendas de EE. UU.	5,143	5,155	5,047	4,927	4,929	4,907	- 0,9%
Tiendas internacionales	3,223	3,469	3,726	4,072	4,422	4,835	8,4%
tiendas totales	8,366	8,624	8,773	8,999	9,351	9,742	3,1%

Fuente: Domino's Pizza, Inc., Informe anual de 2010 (Ann Arbor: Domino's Pizza, Inc.),<https://ir.dominos.com/staticfiles/9a709686-fd64-451a-86b5-8ce23511a49a>, consultado en noviembre de 2020. Domino's Pizza, Inc., 28 de diciembre de 2014 10-K (Ann Arbor: Domino's Pizza, Inc.),<https://dominos.gcs-web.com/static-files/583a0ec6-e6b0-450a-898a-202f61bd8e9d>, consultado en noviembre de 2020.

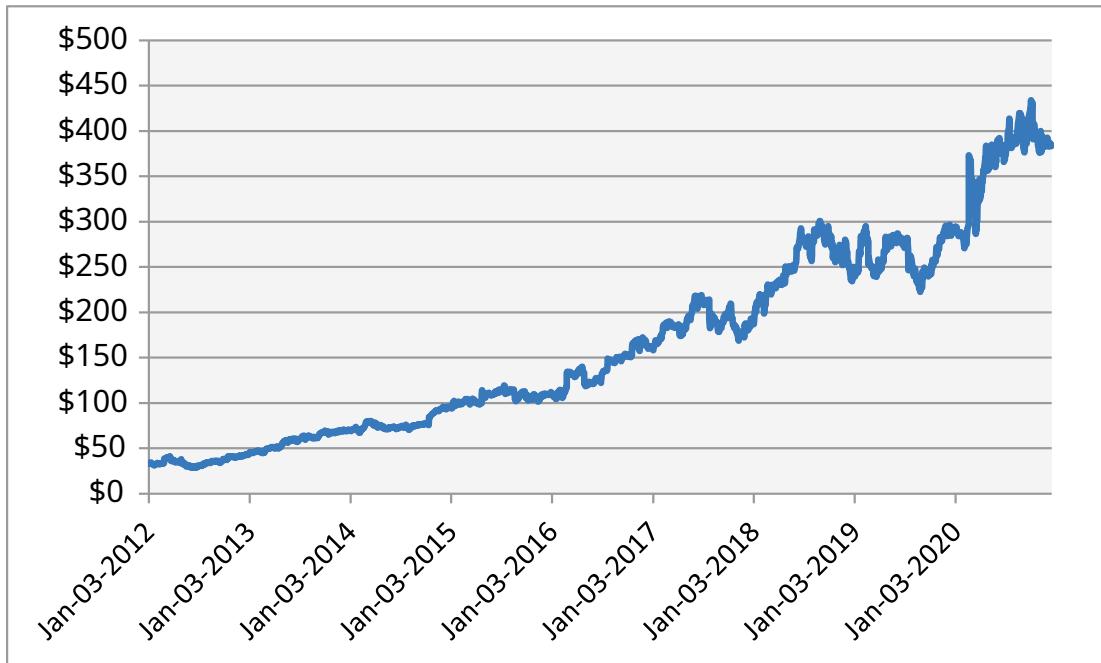
(1) El crecimiento de las ventas en la misma tienda se calcula incluyendo solo las ventas de las tiendas que también tuvieron ventas en el período comparable del año anterior, pero excluyendo las ventas de ciertos lugares de temporada, como estadios y arenas para conciertos. El crecimiento de las ventas en mismas tiendas internacionales se calcula de manera similar al crecimiento de las ventas en mismas tiendas nacionales. Los cambios en las ventas internacionales en las mismas tiendas se informan en dólares constantes, lo que refleja los cambios en las ventas internacionales en moneda local.

Anexo 5 Rendimiento del precio de las acciones de Domino: 2009-2011



Fuente: Capital IQ, consultado en diciembre de 2020.

Anexo 6 Desempeño del precio de las acciones de Domino: 2012-diciembre de 2020



Fuente: Capital IQ, consultado en diciembre de 2020.

Anexo 7aFinanzas de Domino: 2012-2019

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2012-2019 CAGR
Datos de la cuenta de resultados:									
Ingresos:									
Tiendas propiedad de la empresa estadounidense	\$324	\$337	\$349	\$397	\$439	\$491	\$515	\$454	4,9%
Regalías y tarifas de franquicias de EE. UU.	\$195	\$212	\$230	\$273	\$312	\$351	\$392	\$429	11,9%
Publicidad de franquicias de EE. UU. (1)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$359	\$391	Nuevo México
tiendas de EE. UU.	\$519	\$550	\$579	\$670	\$751	\$842	\$1,265	\$1,273	
Cadena de suministro	\$1,040	\$1,119	\$1,263	\$1,383	\$1,544	\$1,739	\$1,943	\$2,105	10,6%
Regalías y tarifas de franquicias internacionales	\$120	\$134	\$153	\$164	\$177	\$207	\$225	\$241	10,5%
Ingresos totales	\$1,678	\$1,802	\$1,994	\$2,217	\$2,473	\$2,788	\$3,433	\$3,619	11,6%
El costo de ventas	\$1,177	\$1,253	\$1,399	\$1,533	\$1,705	\$1,922	\$2,130	\$2,216	9,5%
Margen operativo	\$501	\$549	\$595	\$683	\$768	\$866	\$1,303	\$1,403	15,8%
Gastos generales y administrativos	\$314	\$345	\$373	\$382					8,3%
Publicidad de franquicias de EE. UU. (1)	\$0	\$0	\$0	\$0					Nuevo México
Utilidad de operaciones	\$282	\$314	\$345	\$405	\$454	\$521	\$572	\$629	
Ingresaos por intereses	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1	\$2	\$3	\$4	44,8%
Gastos por intereses	- \$101	- \$89	- \$87	- \$100	- \$110	- \$123	- \$146	- \$151	5,8%
Otro	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0			0,0%
Utilidad antes de provisión para impuesto a la renta	\$181	\$225	\$259	\$306	\$345	\$400	\$429	\$483	15,0%
Provisión para impuesto a la renta	\$69	\$82	\$96	\$113	\$130	\$122	\$67	\$82	2,5%
Ingresaos netos	\$112	\$143	\$163	\$193	\$215	\$278	\$362	\$401	19,9%
Ganancia por acción:									
Acciones comunes - básicas	\$1.99	\$2.58	\$2.96	\$3.58	\$4.41	\$6.05	\$8.65	\$9.83	25,6%
Acciones comunes - diluidas	\$1.91	\$2.48	\$2.86	\$3.47	\$4.30	\$5.83	\$8.35	\$9.56	25,9%
Datos del balance (al final del período):									
Efectivo y equivalentes de efectivo Efectivo y equivalentes de efectivo restringidos Capital de trabajo (2)	\$55	\$14	\$31	\$133	\$43	\$36	\$25	\$191	19,5%
	\$60	\$126	\$121	\$181	\$127	\$192	\$167	\$209	19,5%
	\$17	- \$29	\$42	\$46	- \$34	- \$10	\$15	\$121	32,6%
Activos totales (3)	\$443	\$497	\$596	\$800	\$716	\$837	\$907	\$1,382	17,6%
Deuda total neta de costo de emisión de deuda Déficit total de accionistas	\$1,526	\$1,508	\$1,501	\$2,241	\$2,188	\$3,154	\$3,532	\$4,114	15,2%
	- \$1,336	- \$1,290	- \$1,220	- \$1,800	- \$1,883	- \$2,735	- \$3,040	- \$3,416	14,4%

Fuente: Domino's Pizza, Inc., 31 de diciembre de 2019 10-K (Ann Arbor: Domino's Pizza, Inc.),<https://dominos.gcsweb.com/static-files/5a31b17e-0308-4fc4-ac72-d57e42702c89>, consultado en noviembre de 2020. Domino's Pizza, Inc., 28 de diciembre de 2014 10-K (Ann Arbor: Domino's Pizza, Inc.),<https://dominos.gcs-web.com/static-files/583a0ec6-e6b0-450a-898a-202f61bd8e9d>, consultado en noviembre de 2020. Domino's Pizza, Inc., 3 de enero de 2016 10-K (Ann Arbor: Domino's Pizza, Inc.),<https://dominos.gcs-web.com/static-files/613bb004-1a16-478f-ada4-a7f1a89dc88a>, consultado en noviembre de 2020. Domino's Pizza, Inc., 28 de diciembre de 2014 10-K (Ann Arbor: Domino's Pizza, Inc.),<https://dominos.gcsweb.com/static-files/583a0ec6-e6b0-450a-898a-202f61bd8e9d>, consultado en noviembre de 2020.

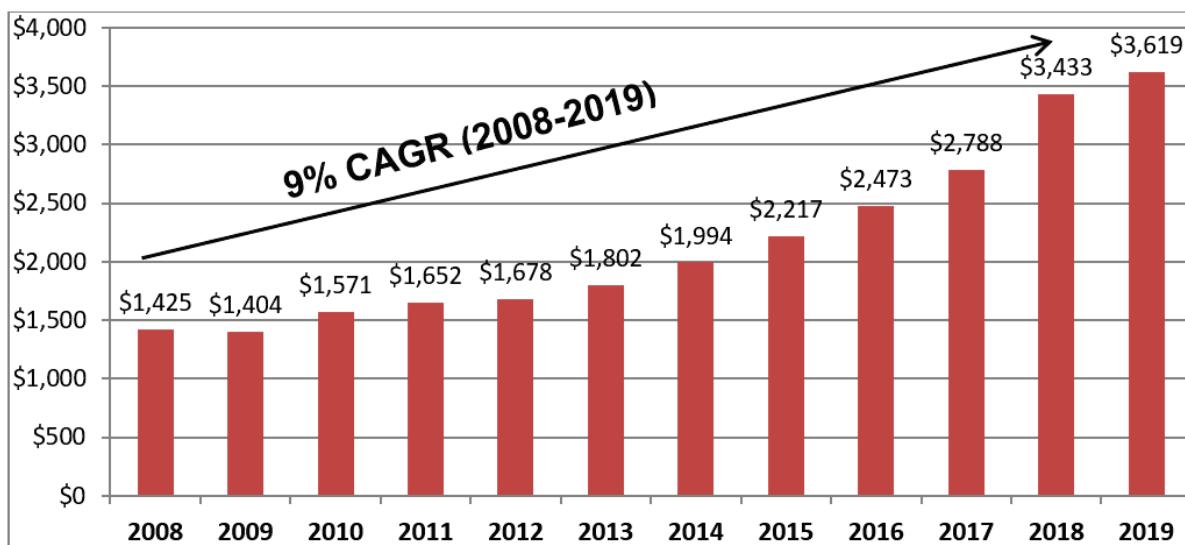
- (1) La adopción de la Codificación de Normas Contables 606 en 2018 resultó en el reconocimiento de ingresos y gastos relacionados con las contribuciones de franquicias de EE. UU. a DAFN. En años anteriores, las contribuciones se presentaban netas de los desembolsos correspondientes.
- (2) Los montos del capital de trabajo excluyen el efectivo restringido.
- (3) El total de activos al 29 de diciembre de 2019 refleja la adopción de la Codificación de Normas Contables 842, Arrendamientos.

Anexo 7bFinanzas complementarias de Domino: 2012-2019

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2009-2019 CAGR
Otros datos financieros:									
Depreciación y amortización	\$23.2	\$25.8	\$35.8	\$32.4	\$38.1	\$44.4	\$53.7	\$59.9	\$29.3
Gastos de capital	\$71.8	\$62.4	\$61.5	\$90.3	\$119.7	\$88.7	\$3.00	\$0.80	\$1.00
Dividendos declarados por acción	\$1.52	\$1.84	\$2.20	\$2.60					- 2,0%
Crecimiento de ventas mismas tiendas (1):									
Tiendas propiedad de la empresa estadounidense	1,3%	3,9%	6,2%		12,2%	10,4%	8,7%	4,8%	2,8%
tiendas de franquicias de EE. UU.	3,2%	5,5%	7,7%		11,9%	10,5%	7,6%	6,8%	3,2%
tiendas de EE. UU.	3,1%	5,4%	7,5%		12,0%	10,5%	7,7%	6,6%	3,2%
Tiendas internacionales	5,2%	6,2%	6,9%	7,8%	6,3%	3,4%	3,5%	1,9%	
Recuentos de tiendas (al final del período):									
tiendas propiedad de la compañía de EE. UU.	388	390	377	384	392	392	390	342	- 1,8%
tiendas de franquicias de EE. UU.	4.540	4.596	4.690	4.816	4.979	5.195	5.486	5.784	3,5%
tiendas de EE. UU.	4.928	4.986	5.067	5.200	5.371	5.587	5.876	6.126	3,2%
Tiendas internacionales	5.327	5.900	6.562	7.330	8.440	9.269	10.038	10.894	10,8%
tiendas totales	10.255	10.886	11.629	12.530	13.811	14.856	15.914	17.020	7,5%

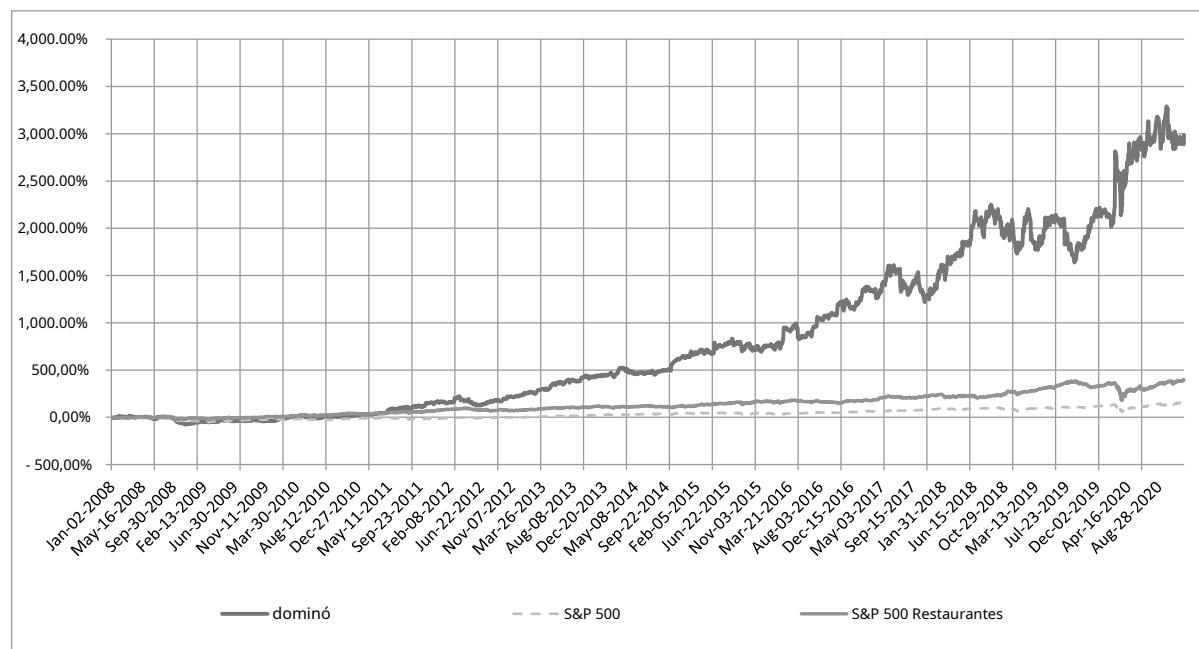
Fuente: Domino's Pizza, Inc., 31 de diciembre de 2019 10-K (Ann Arbor: Domino's Pizza, Inc.),<https://dominos.gcsweb.com/static-files/5a31b17e-0308-4fc4-ac72-d57e42702c89>, consultado en noviembre de 2020. Domino's Pizza, Inc., 28 de diciembre de 2014 10-K (Ann Arbor: Domino's Pizza, Inc.),<https://dominos.gcs-web.com/static-files/583a0ec6-e6b0-450a-898a-202f61bd8e9d>, consultado en noviembre de 2020. Domino's Pizza, Inc., 3 de enero de 2016 10-K (Ann Arbor: Domino's Pizza, Inc.),<https://dominos.gcs-web.com/static-files/613bb004-1a16-478f-ada4-a7f1a89dc88a>, consultado en noviembre de 2020. Domino's Pizza, Inc., 28 de diciembre de 2014 10-K (Ann Arbor: Domino's Pizza, Inc.),<https://dominos.gcsweb.com/static-files/583a0ec6-e6b0-450a-898a-202f61bd8e9d>, consultado en noviembre de 2020.

- (1) El crecimiento de las ventas en la misma tienda se calcula incluyendo solo las ventas de las tiendas que también tuvieron ventas en el período comparable del año anterior, pero excluyendo las ventas de ciertos lugares de temporada, como estadios y arenas para conciertos. El crecimiento de las ventas en mismas tiendas internacionales se calcula de manera similar al crecimiento de las ventas en mismas tiendas nacionales. Los cambios en las ventas internacionales en las mismas tiendas se informan en dólares constantes, lo que refleja los cambios en las ventas internacionales en moneda local.

Anexo 8Crecimiento de los ingresos de Domino, 2008-2019

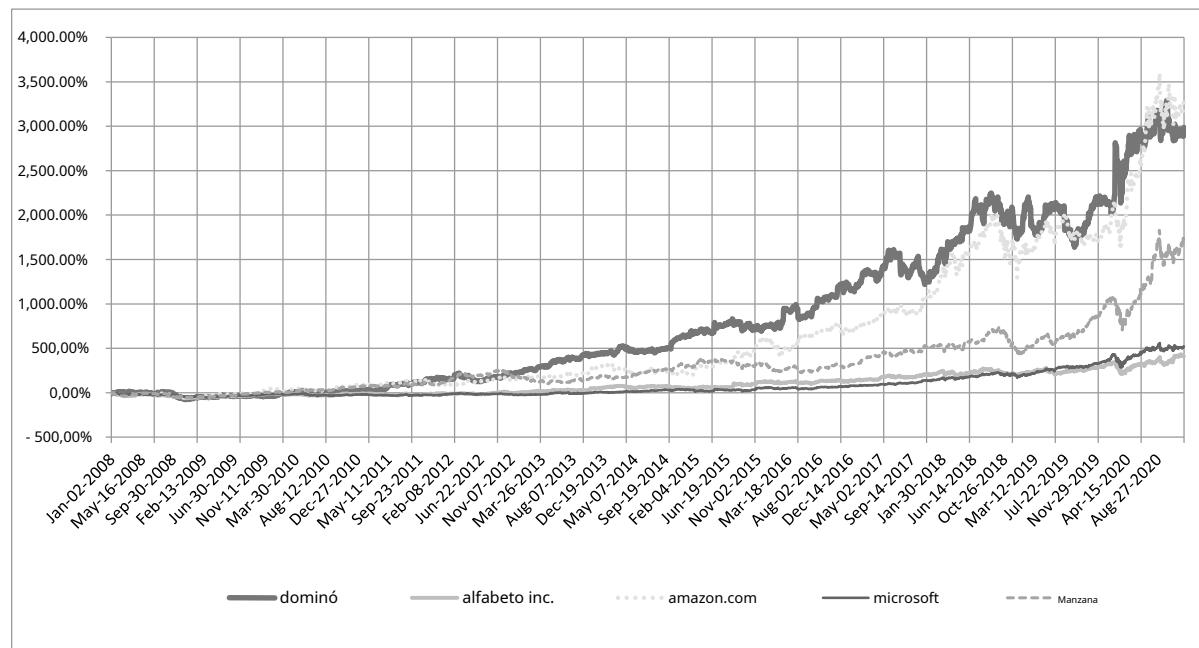
Fuente: Domino's Pizza, Inc., Informe anual de 2010 (Ann Arbor: Domino's Pizza, Inc.),<https://ir.dominos.com/staticfiles/9a709686-fd64-451a-86b5-8ce23511a49a>, consultado en noviembre de 2020. Domino's Pizza, Inc., 31 de diciembre de 2019 10-K (Ann Arbor: Domino's Pizza, Inc.),<https://dominos.gcs-web.com/static-files/5a31b17e-0308-4fc4-ac72-d57e42702c89>, consultado en noviembre de 2020. Domino's Pizza, Inc., 28 de diciembre de 2014 10-K (Ann Arbor: Domino's Pizza, Inc.),<https://dominos.gcs-web.com/static-files/583a0ec6-e6b0-450a-898a-202f61bd8e9d>, consultado en noviembre de 2020. Domino's Pizza, Inc., 3 de enero de 2016 10-K (Ann Arbor: Domino's Pizza, Inc.),<https://dominos.gcs-web.com/staticfiles/613bb004-1a16-478f-ada4-a7f1a89dc88a>, consultado en noviembre de 2020. Domino's Pizza, Inc., 28 de diciembre de 2014 10- K (Ann Arbor: Domino's Pizza, Inc.),<https://dominos.gcs-web.com/static-files/583a0ec6-e6b0-450a-898a-202f61bd8e9d>, consultado en noviembre de 2020.

Anexo 9a Desempeño relativo del precio de las acciones de Domino's frente a los restaurantes S&P 500 y S&P 500 (enero de 2008 - diciembre de 2020)



Fuente: Capital IQ, consultado en diciembre de 2020.

Anexo 9b Rendimiento relativo del precio de las acciones de Domino frente a acciones tecnológicas seleccionadas (enero de 2008 - diciembre de 2020)



Fuente: Capital IQ, consultado en diciembre de 2020.

Notas finales

1 CBS This Morning, "El director ejecutivo de Domino's sobre cómo la cadena de pizzas continúa innovando", 21 de septiembre de 2017, https://www.youtube.com/watch?v=ruTDixTjQYM&feature=emb_rel_end, consultado en noviembre de 2020.

2 Nathan Reiff, "10 empresas de restaurantes más grandes", 6 de agosto de 2020, <https://www.investopedia.com/articles/markets/012516/worlds-top-10-restaurant-companiesmcdbux.asp#:~:text=Domino's%20Pizza%20is%20the%20largest,17%2C000%20stores%20in%2090%20países.>, consultado en diciembre de 2020.

3 Sitio web de la empresa, "Domino's 101: Fun Facts", <https://biz.dominos.com/web/public/about-dominos/fun-facts>, consultado en diciembre de 2020.

4 Stephanie Clifford, "Video broma en la marca Taints de Domino", *Los New York Times*, 15 de abril de 2019, <https://www.nytimes.com/2009/04/16/business/media/16dominos.html>, consultado en diciembre de 2020

5 Danielle Wiener-Bronner, "La pandemia elevó las ventas de Domino. Pero esa no es la historia completa", 8 de octubre de 2020, <https://www.cnn.com/2020/10/08/business/dominos-pizza-pandemic/index.html>, consultado en diciembre de 2020.

6 Danielle Wiener-Bronner, "La pandemia elevó las ventas de Domino. Pero esa no es la historia completa", 8 de octubre de 2020, <https://www.cnn.com/2020/10/08/business/dominos-pizza-pandemic/index.html>, consultado en diciembre de 2020.

7 Micah Maidenberg, "Noticias de negocios: las ventas de Domino's obtienen un impulso de los cierres pandémicos", *El periodico de Wall Street*, 17 de julio de 2020, vía Factiva, consultado en noviembre de 2020.

8 Domino's Pizza, Inc., "Domino's Pizza® Announces Third Quarter 2020 Financial Results", 8 de octubre de 2020, [https://ir.dominos.com/news-releases/news-release-details/dominos-pizzar-announces-third-trimestre-2020-financialresults?field_nir_news_date_value\[min\]=2020](https://ir.dominos.com/news-releases/news-release-details/dominos-pizzar-announces-third-trimestre-2020-financialresults?field_nir_news_date_value[min]=2020), consultado en diciembre de 2020.

9 Alexander Lee, "Una historia de la pizza", *Historia Hoy*, Volumen 68 Edición 7 Julio 2018, <https://www.historytoday.com/archive/historians-cookbook/history-pizza>, consultado en noviembre de 2020.

10 Ed Levine, "Un trozo de cielo: una historia de la pizza en Estados Unidos", <https://slice.seriousseats.com/2006/02/print/a-slice-ofheaven-a-history-of-pizza-in-america.html>, consultado en noviembre de 2020.

11 "LOMBARDI'S PIZZERIA", Salón de la Fama de la Pizza, <http://pizzahalloffame.com/lombardis-pizzeria/>, consultado en noviembre de 2020.

12 Ed Levine, "Un trozo de cielo: una historia de la pizza en Estados Unidos", <https://slice.seriousseats.com/2006/02/print/a-slice-ofheaven-a-history-of-pizza-in-america.html>, consultado en noviembre de 2020.

13 Alexander Lee, "Una historia de la pizza", *Historia Hoy*, Volumen 68 Edición 7 Julio 2018, <https://www.historytoday.com/archive/historians-cookbook/history-pizza>, consultado en noviembre de 2020.

14 Tracy V. Wilson, "Cómo funciona la comida rápida", <https://science.howstuffworks.com/innovation/edible-innovations/fastfood3.htm>, consultado en noviembre de 2020.

15 IBISWorld, "Restaurantes de comida rápida en los EE. UU. - Tamaño del mercado 2001-2026", 29 de octubre de 2020, <https://www.ibisworld.com/industry-statistics/market-size/fast-food-restaurants-united-states/>, consultado en noviembre de 2020.

16 Domino's Pizza, Inc., 31 de diciembre de 2019 10-K (Ann Arbor: Domino's Pizza, Inc.), pág. 3, <https://dominos.gcs-web.com/staticfiles/Sa31b17e-0308-4fc4-ac72-d57e42702c89>, consultado en noviembre de 2020.

17 "Un trozo de historia: Pizza en Estados Unidos", NPS, 12 de junio de 2019, <https://www.nps.gov/articles/pizza-in-usa.htm>, consultado en noviembre de 2020.

18 Domino's Pizza, Inc., 31 de diciembre de 2019 10-K (Ann Arbor: Domino's Pizza, Inc.), pág. 7, <https://dominos.gcs-web.com/staticfiles/Sa31b17e-0308-4fc4-ac72-d57e42702c89>, consultado en noviembre de 2020.

19 Domino's Pizza, Inc., 31 de diciembre de 2019 10-K (Ann Arbor: Domino's Pizza, Inc.), pág. 7, <https://dominos.gcs-web.com/staticfiles/Sa31b17e-0308-4fc4-ac72-d57e42702c89>, consultado en noviembre de 2020.

20 Credit Suisse, "Domino's Pizza Inc.", 25 de junio de 2019, vía ThomsonOne, consultado en noviembre de 2020.

21 "Cómo el marketing digital coronó a Domino's como el rey de la pizza", 22 de mayo de 2018,<https://medium.com/online-marketinginstitute/how-digital-marketing-crowned-dominos-the-king-of-pizza-3d327d7350f8>, consultado en diciembre de 2020.

22 ¡mmm! BRANDS, INC, "31 de diciembre de 2019 10-K (Louisville, Kentucky: YUM! BRANDS, INC.), <http://d18rn0p25nwr6d.cloudfront.net/CIK-0001041061/376368e4-cec2-4bf7-93fa-36cb2eae5938.pdf>, consultado en noviembre de 2020.

23 ¡mmm! BRANDS, INC, "31 de diciembre de 2019 10-K (Louisville, Kentucky: YUM! BRANDS, INC.), <http://d18rn0p25nwr6d.cloudfront.net/CIK-0001041061/376368e4-cec2-4bf7-93fa-36cb2eae5938.pdf>, consultado en noviembre de 2020.

24 Jonathan Maze, "AUMENTO DE LAS VENTAS DE PIZZA HUT, A PESAR DE SUS LUGARES PARA COMER", 29 de octubre de 2020, <https://www.restaurantbusinessonline.com/financing/pizza-hut-sales-surge-a-pesar-de-sus-ubicaciones-para-cenar>, consultado en noviembre de 2020.

25 Jonathan Maze, "AUMENTO DE LAS VENTAS DE PIZZA HUT, A PESAR DE SUS LUGARES PARA COMER", 29 de octubre de 2020, <https://www.restaurantbusinessonline.com/financing/pizza-hut-sales-surge-a-pesar-de-sus-ubicaciones-para-cenar>, consultado en noviembre de 2020.

26PAPA JOHN'S INTERNATIONAL, INC., "31 de diciembre de 2019 10-K (Louisville, Kentucky: PAPA JOHN'S INTERNATIONAL, INC., INC.),<https://ir.papajohns.com/static-files/00affd31-0017-4231-ba34-9eff36383db8>, consultado en noviembre de 2020.

27 Sitio web de la empresa,<https://franquicia.littlecaesars.com/>, consultado en diciembre de 2020.

28 Sam Oches, "El QSR 50", agosto de 2020,<https://www.qsrmagazine.com/reports/2020-qsr-50>, consultado en noviembre de 2020.

29 Liyin Yeo, "¿Qué empresa está ganando la guerra de entrega de alimentos en restaurantes?", 19 de noviembre de 2020, <https://secondmeasure.com/datapoints/food-delivery-services-grubhub-uber-eats-doordash-postmates/>, consultado en diciembre de 2020.

30 Liyin Yeo, "¿Qué empresa está ganando la guerra de entrega de alimentos en restaurantes?", 19 de noviembre de 2020, <https://secondmeasure.com/datapoints/food-delivery-services-grubhub-uber-eats-doordash-postmates/>, consultado en diciembre de 2020.

31 Heather Haddon, "Domino's lo hace solo en la entrega," *El periodico de Wall Street*, 20 de agosto de 2019, vía Factiva, consultado en noviembre de 2020.

32 grubhub,https://www.grubhub.com/food/little_caesars_pizza, consultado en diciembre de 2020.

33 Hilary Russ, "Little Caesars entregará pizza - finalmente - con el servicio DoorDash", 6 de enero de 2020, <https://www.reuters.com/article/us-doordash-little-caesars/little-caesars-to-deliver-pizza-finally-with-doordash-serviceidUSKBN1Z50I1>, consultado en diciembre de 2020.

34 Heather Haddon, "Domino's lo hace solo en la entrega," *El periodico de Wall Street*, 20 de agosto de 2019, vía Factiva, consultado en noviembre de 2020.

35 Tyler Clifford, "El director ejecutivo de Domino's dice que los inversionistas están subsidiando aplicaciones de entrega de terceros como GrubHub, y está perjudicando el crecimiento de Domino", 16 de julio de 2019,<https://www.cnbc.com/2019/07/16/dominos-ceo-delivery-apps-like-grubhub-aresubsidized-by-investors.html>, consultado en diciembre de 2020.

36 Tyler Clifford, "El CEO de Domino's dice que los inversionistas están subsidiando aplicaciones de entrega de terceros como GrubHub, y está perjudicando el crecimiento de Domino", 16 de julio de 2019,<https://www.cnbc.com/2019/07/16/dominos-ceo-delivery-apps-like-grubhub-aresubsidized-by-investors.html>, consultado en diciembre de 2020.

37 Charley Grant, "Escuchado en la calle: la historia de crecimiento de Domino se vuelve obsoleta," *El periodico de Wall Street*, 9 de octubre de 2019, vía Factiva, consultado en noviembre de 2020.

38 Personal de Reuters, "Domino's reduce la perspectiva de costos después del impacto de la entrega de terceros", 8 de octubre de 2019, <https://www.reuters.com/article/us-dominos-pizza-results/dominos-cuts-cost-outlook-after-third-party-delivery-hitidUSKBN1WN1B1>, consultado en noviembre de 2020.

39 Credit Suisse, "Domino's Pizza Inc. (DPZ): Hora de conseguir un trozo de este pastel; Initiate Outperform", 25 de junio de 2019, a través de ThomsonOne, consultado en noviembre de 2020.

40 Deutsche Bank, "Global Limited Service Supply Dynamics, Part 3: Pizza", 11 de octubre de 2020, a través de ThomsonOne, consultado en noviembre de 2020.

41 Sitio web de la empresa, "Preparando pizza desde 1960...",<https://biz.dominos.com/web/public/about-dominos/history>, consultado en diciembre de 2020.

42 Sitio web de la empresa, "Preparando pizza desde 1960...",<https://biz.dominos.com/web/public/about-dominos/history>, consultado en diciembre de 2020.

43 James F. Peltz, "Las acciones de Domino's Pizza han subido un 5000 % desde 2008. He aquí por qué", Los Angeles Times, 15 de mayo de 2017, <https://www.latimes.com/business/la-fi-agenda-dominos-20170515-story.html#:~:text=Domino's%20was%20started%20in%201960,named%20DomiNick's%20in%20Ypsilanti%2C%20Mich.&text=El%20pr%C3%B3ximo%20a%C3%B1o%20James%20intercambiado,renombrado%20el%20negocio%20Domino's%20Pizza.&text=Seis%20a%C3%B1os%20despu%C3%A9s%2C%20Domino's%20fue%20p%C3%BAblico.>, consultado en diciembre de 2020.

44 Paula Gardner, "Domino's Farms celebra el 25.^o aniversario como edificio de oficinas emblemático de Ann Arbor", 16 de septiembre de 2010, <http://www.annarbor.com/business-review/dominos-farms-celebrates-25th-anniversary-as-landmark-ann-arbor-officebuilding/>, consultado en noviembre de 2020.

45 Michael Janofsky, "Domino's finaliza el compromiso de pizza rápida después de un gran premio a la víctima del accidente,"*Los New York Times*, 22 de diciembre de 1993,<https://www.nytimes.com/1993/12/22/business/dominos-ends-fast-pizza-pledge-after-big-award-to-crashvictim.html>, consultado en diciembre de 2020.

46 James F. Peltz, "Las acciones de Domino's Pizza han subido un 5000 % desde 2008. He aquí por qué,"*Tiempos de Los Ángeles*, 15 de mayo de 2017, <https://www.latimes.com/business/la-fi-agenda-dominos-20170515-story.html#:~:text=Domino's%20was%20started%20in%201960,named%20DomiNick's%20in%20Ypsilanti%2C%20Mich.&text=El%20pr%C3%B3ximo%20a%C3%B1o%20James%20intercambiado,renombrado%20el%20negocio%20Domino's%20Pizza.&text=Seis%20a%C3%B1os%20despu%C3%A9s%2C%20Domino's%20fue%20p%C3%BAblico.>, consultado en diciembre de 2020.

47 Mark Dent, "Cómo Pizza Hut dejó de innovar su pizza y se quedó atrás de Domino's", 25 de octubre de 2019, <https://thehustle.co/pizza-hut-dominos-innovaci%C3%B3n/>, consultado en diciembre de 2020.

48 James F. Peltz, "Las acciones de Domino's Pizza han subido un 5000 % desde 2008. He aquí por qué,"*Tiempos de Los Ángeles*, 15 de mayo de 2017, <https://www.latimes.com/business/la-fi-agenda-dominos-20170515-story.html#:~:text=Domino's%20was%20started%20in%201960,named%20DomiNick's%20in%20Ypsilanti%2C%20Mich.&text=El%20pr%C3%B3ximo%20a%C3%B1o%20James%20intercambiado,renombrado%20el%20negocio%20Domino's%20Pizza.&text=Seis%20a%C3%B1os%20despu%C3%A9s%2C%20Domino's%20fue%20p%C3%BAblico.>, consultado en diciembre de 2020.

49 Nathaniel Meyersohn, "Por qué Domino's está ganando la guerra de las pizzas", 6 de marzo de 2018, <https://money.cnn.com/2018/03/06/news/companies/dominos-pizza-hut-papa-johns/index.html>, consultado en diciembre de 2020.

50 Sitio web de la empresa, "Preparando pizza desde 1960...",<https://biz.dominos.com/web/public/about-dominos/history>, consultado en diciembre de 2020.

51 CIBC World Markets, "Domino's Pizza, Inc.", 27 de noviembre de 2006, vía ThomsonOne, consultado en noviembre de 2020.

52 Cowen and Company, "Dominos Pizza. Initiating With Neutral (2)", 14 de enero de 2008, a través de ThomsonOne, consultado en noviembre de 2020.

53 Sitio web de la empresa, "Preparando pizza desde 1960...",<https://biz.dominos.com/web/public/about-dominos/history>, consultado en diciembre de 2020.

54 Domino's Pizza, Inc., "FOLLETO FINAL DE REGISTRO", 12 de julio de 2004, (Ann Arbor: Domino's Pizza, Inc.), <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1286681/000119312504117543/d424b4.htm>, consultado en noviembre de 2020.

55 Standard & Poor's en "Domino's Pizza's IPO: Great Expectations, Humble Beginnings", 19 de julio de 2004, <https://www.pizzamarketplace.com/news/dominos-pizzas-ipo-great-expectations-humble-beginnings/>, consultado en diciembre de 2020.

56 Domino's Pizza, Inc., 31 de diciembre de 2019 10-K (Ann Arbor: Domino's Pizza, Inc.), pág. 4,<https://dominos.gcs-web.com/staticfiles/5a31b17e-0308-4fc4-ac72-d57e42702c89>, consultado en noviembre de 2020.

57 Domino's Pizza, Inc., 31 de diciembre de 2019 10-K (Ann Arbor: Domino's Pizza, Inc.), pág. 9,<https://dominos.gcs-web.com/staticfiles/5a31b17e-0308-4fc4-ac72-d57e42702c89>, consultado en noviembre de 2020.

58 Domino's Pizza, Inc., 31 de diciembre de 2019 10-K (Ann Arbor: Domino's Pizza, Inc.),<https://dominos.gcs-web.com/staticfiles/5a31b17e-0308-4fc4-ac72-d57e42702c89>, consultado en noviembre de 2020.

59 Rich Ord, "Cómo utiliza Domino's la tecnología y la innovación para impulsar el crecimiento", 27 de septiembre de 2019, <https://www.webpronews.com/dominos-technology-innovation/>, consultado en diciembre de 2020.

60 Domino's Pizza, Inc., 31 de diciembre de 2019 10-K (Ann Arbor: Domino's Pizza, Inc.), <https://dominos.gcs-web.com/staticfiles/5a31b17e-0308-4fc4-ac72-d57e42702c89>, consultado en noviembre de 2020.

61 Cowen and Company, "Dominos Pizza. Initiating With Neutral (2)", 14 de enero de 2008, a través de ThomsonOne, consultado en noviembre de 2020.

62 SunTrust Robinson Humphrey, "Domino's Pizza, Inc.", 24 de septiembre de 2010, vía ThomsonOne, consultado en noviembre de 2020.

63 SunTrust Robinson Humphrey, "Domino's Pizza, Inc.", 24 de septiembre de 2010, vía ThomsonOne, consultado en noviembre de 2020.

64 Nicole Maestri, "Dominos Pizza US head sees recession", 19 de marzo de 2008, <https://www.reuters.com/article/us-foodsummit-dominos-pizza-us-head-sees-recession-idUSN1932299620080319>, consultado en diciembre de 2020.

65 Paul Ziobro, "Las cadenas de pizza compiten por el tráfico", *El periodico de Wall Street*, 20 de enero de 2010, vía Factiva, consultado en noviembre de 2020.

66 Paul Ziobro, "Las cadenas de pizza compiten por el tráfico", *El periodico de Wall Street*, 20 de enero de 2010, vía Factiva, consultado en noviembre de 2020.

67 SunTrust Robinson Humphrey, "Domino's Pizza, Inc.", 24 de septiembre de 2010, vía ThomsonOne, consultado en noviembre de 2020.

68 Sam Oches, "The Many Acts of Domino's Pizza", agosto de 2010, <https://www.qsrmagazine.com/menu-innovations/manyacts-dominos-pizza#:~:text=In%20January%20of%202009%2C%20the,and%20the%20Honolulu%20Hawaiian%20Pizza.>, consultado en noviembre de 2020.

69 Cowen and Company, "Dominos Pizza. Initiating With Neutral (2)", 14 de enero de 2008, a través de ThomsonOne, consultado en noviembre de 2020. Domino's Pizza, Inc., Informe anual de 2010 (Ann Arbor: Domino's Pizza, Inc.), <https://ir.dominos.com/staticfiles/9a709686-fd64-451a-86b5-8ce23511a49a>, consultado en noviembre de 2020. Domino's Pizza, Inc., 31 de diciembre de 2019 10-K (Ann Arbor: Domino's Pizza, Inc.), <https://dominos.gcs-web.com/static-files/5a31b17e-0308-4fc4-ac72-d57e42702c89>, consultado en noviembre de 2020. Domino's Pizza, Inc., 28 de diciembre de 2014 10-K (Ann Arbor: Domino's Pizza, Inc.), <https://dominos.gcsweb.com/static-files/583a0ec6-e6b0-450a-898a-202f61bd8e9d>, consultado en noviembre de 2020.

70 Domino's Pizza, Inc., "Dominos Pizza Announces Third Quarter 2009 Financial Results Debt Repurchases and Improved Margins Drive Increment EPS," 6 de septiembre de 2009. (Ann Arbor: Domino's Pizza, Inc.), <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1286681/000119312509206741/dex991.htm>, consultado en noviembre de 2020.

71 Cait Murphy, "La nueva receta de Domino: solo 50 años de retraso", 20 de agosto de 2010, <https://www.cbsnews.com/news/dominos-new-recipe-only-50-years-overdue/>, consultado en noviembre de 2020.

72 The Motley Fool, "The Secret Behind Domino's EPIC Turnaround and 3,000%+ Returns", 16 de noviembre de 2019, <https://www.youtube.com/watch?v=YZEtGgi3Erg>, consultado en noviembre de 2020.

73 Cait Murphy, "La nueva receta de Domino: solo 50 años de retraso", 20 de agosto de 2010, <https://www.cbsnews.com/news/dominos-new-recipe-only-50-years-overdue/>, consultado en noviembre de 2020.

74 Joan E. Solsman y Paul Ziobro, "La nueva pizza impulsa las ventas de Domino", *El periodico de Wall Street*, 5 de mayo de 2010, vía Factiva, consultado en noviembre de 2020.

75 The Motley Fool, "The Secret Behind Domino's EPIC Turnaround and 3,000%+ Returns", 16 de noviembre de 2019, <https://www.youtube.com/watch?v=YZEtGgi3Erg>, consultado en noviembre de 2020.

76 "Dominos lanza la campaña viral 'Oh Yes We Did'", 29 de diciembre de 2009, <https://www.pizzamarketplace.com/news/dominos-launches-oh-yes-we-did-viral-campaign-2/>, consultado en diciembre de 2020.

77 "Dominos lanza la campaña viral 'Oh Yes We Did'", 29 de diciembre de 2009, <https://www.pizzamarketplace.com/news/dominos-launches-oh-yes-we-did-viral-campaign-2/>, consultado en diciembre de 2020.

78 The Motley Fool, "The Secret Behind Domino's EPIC Turnaround and 3,000%+ Returns", 16 de noviembre de 2019, <https://www.youtube.com/watch?v=YZEtGgi3Erg>, consultado en noviembre de 2020.

79 Sam Oches, "The Many Acts of Domino's Pizza", agosto de 2010, <https://www.qsrmagazine.com/menu-innovations/manyacts-dominos-pizza#:~:text=In%20January%20of%202009%2C%20the,and%20the%20Honolulu%20Hawaiian%20Pizza.>, consultado en noviembre de 2020.

80 "La campaña Turnaround de Domino gana el premio Ogilvy", 22 de marzo de 2011, <https://www.pizzamarketplace.com/news/dominos-turnaround-campaign-earns-ogilvy-award/>, consultado en diciembre de 2020.

81 Domino's Pizza, Inc., Informe anual de 2010 (Ann Arbor: Domino's Pizza, Inc.), <https://ir.dominos.com/static-files/9a709686-fd64-451a-86b5-8ce23511a49a>, consultado en noviembre de 2020.

82 Jonathan Maze, "Cómo Domino's se convirtió en una empresa de tecnología", 29 de marzo de 2016,<https://www.nrn.com/technology/howdomino-s-became-tech-company>, consultado en diciembre de 2020.

83 Jonathan Maze, "Cómo Domino's se convirtió en una empresa de tecnología", 29 de marzo de 2016,<https://www.nrn.com/technology/howdomino-s-became-tech-company>, consultado en diciembre de 2020.

84 Jonathan Maze, "Cómo Domino's se convirtió en una empresa de tecnología", 29 de marzo de 2016,<https://www.nrn.com/technology/howdomino-s-became-tech-company>, consultado en diciembre de 2020.

85 Domino's Pizza, Inc., Informe anual de 2008 (Ann Arbor: Domino's Pizza, Inc.), https://materials.proxyvote.com/Approved/25754A/20090319/AR_37003/HTML2/default.htm?irow=2, consultado en noviembre de 2020.

86 Meg Marco, "Domino's Announces Online Pizza Tracking That's Accurate to 40 Seconds", 30 de enero de 2008, <https://consumerist.com/2008/01/30/dominos-announces-online-pizza-tracking-thats-accurate-to-40-seconds/>, consultado en noviembre de 2020.

87 Jeff Beer, "How Domino's Became A Tech Company", 22 de mayo de 2014,<https://www.fastcompany.com/3030869/howdominos-beame-a-tech-company>, consultado en noviembre de 2020.

88 Nathan Bomey, "Domino's Pizza remodelando el sistema de pedidos en línea, contratando empleados de software de Ann Arbor", 27 de diciembre de 2009,<http://www.annarbor.com/business-review/dominos-pizza-reshaping-online-ordering-system-hiring-ann-arborsoftware-employees/>, consultado en diciembre de 2020.

89 Domino's Pizza, Inc., Informe anual de 2010 (Ann Arbor: Domino's Pizza, Inc.),<https://ir.dominos.com/static-files/9a709686-fd64-451a-86b5-8ce23511a49a>, consultado en noviembre de 2020.

90 Jeff Beer, "How Domino's Became A Tech Company", 22 de mayo de 2014,<https://www.fastcompany.com/3030869/howdominos-beame-a-tech-company>, consultado en noviembre de 2020.

91 Jonathan Maze, "DOMINO'S TRABAJA PARA MANTENER SU VANGUARDIA TECNOLÓGICA", 25 de octubre de 2019, <https://www.restaurantbusinessonline.com/financing/dominos-works-keep-its-technology-edge>, consultado en diciembre de 2020.

92 Annie Gasparro, "Domino's Shifts Marketing Focus", *El periodico de Wall Street*, 12 de octubre de 2011, vía Factiva, consultado en noviembre de 2020.

93 Annie Gasparro, "Noticias corporativas: Domino's ve una porción más grande en el extranjero", *El periodico de Wall Street*, 29 de febrero de 2012, vía Factiva, consultado en noviembre de 2020.

94 Joan E. Solsman y Paul Ziobro, "La nueva pizza impulsa las ventas de Domino", *El periodico de Wall Street*, 5 de mayo de 2010, vía Factiva, consultado en noviembre de 2020.

95 Domino's Pizza, Inc., Informe anual de 2010 (Ann Arbor: Domino's Pizza, Inc.),<https://ir.dominos.com/static-files/9a709686-fd64-451a-86b5-8ce23511a49a>, consultado en noviembre de 2020.

96 Domino's Pizza, Inc., Informe anual de 2010 (Ann Arbor: Domino's Pizza, Inc.),<https://ir.dominos.com/static-files/9a709686-fd64-451a-86b5-8ce23511a49a>, consultado en noviembre de 2020. Domino's Pizza, Inc., 28 de diciembre de 2014 10-K (Ann Arbor: Domino's Pizza, Inc.),<https://dominos.gcs-web.com/static-files/583a0ec6-e6b0-450a-898a-202f61bd8e9d>, consultado en noviembre de 2020.

97 Sam Oches, "The Many Acts of Domino's Pizza", agosto de 2010,<https://www.qsrmagazine.com/menu-innovations/manyacts-dominos-pizza#:~:text=In%20January%20of%202009%2C%20the,AND%20the%20Honolulu%20Hawaiian%20Pizza.>, consultado en noviembre de 2020.

98 Sam Oches, "The Many Acts of Domino's Pizza", agosto de 2010,<https://www.qsrmagazine.com/menu-innovations/manyacts-dominos-pizza#:~:text=In%20January%20of%202009%2C%20the,AND%20the%20Honolulu%20Hawaiian%20Pizza.>, consultado en noviembre de 2020.

99 sitio web de la empresa,<https://ir.dominos.com/board-member/david-brandon#:~:text=Chairman-,David%20A.,Sr.>, consultado en diciembre de 2020.

100 "La nueva pizza en sartén es el mayor lanzamiento de producto de Domino en 3 años", 24 de septiembre de 2012, <https://www.pizzamarketplace.com/news/new-pan-pizza-is-dominos-biggest-product-launch-in-3-years/>, consultado en diciembre de 2020.

101 Domino's Pizza, Inc., 28 de diciembre de 2014 10-K (Ann Arbor: Domino's Pizza, Inc.), <https://dominos.gcs-web.com/staticfiles/583a0ec6-e6b0-450a-898a-202f61bd8e9d>, consultado en noviembre de 2020.

102 Dana Tanyeri, "Domino's Delivers a New Guest-Friendly Pizza Theater Prototype", 16 de enero de 2013, <https://rddmag.com/design/71-dominos-delivers-a-new-guest-friendly-pizza-theater-prototype>, consultado en diciembre de 2020.

103 Domino's Pizza, Inc., 28 de diciembre de 2014 10-K (Ann Arbor: Domino's Pizza, Inc.), <https://dominos.gcs-web.com/staticfiles/583a0ec6-e6b0-450a-898a-202f61bd8e9d>, consultado en noviembre de 2020.

104 Alicia Kelso, "Consumers responding favorably to Domino's Technology Investments", 23 de julio de 2013, <https://www.pizzamarketplace.com/articles/consumers-responding-favorably-to-dominos-technology-investments/>, consultado en diciembre de 2020.

105 Alicia Kelso, "Consumidores respondiendo favorablemente a las inversiones tecnológicas de Domino", 23 de julio de 2013, <https://www.pizzamarketplace.com/articles/consumers-responding-favorably-to-dominos-technology-investments/>, consultado en diciembre de 2020.

106 KC Ifeyani, "Domino's Fires Up The Think Oven To Tap Consumer Creativity", Fastcompany.com, 7 de febrero de 2012, <https://www.fastcompany.com/1679805/dominos-fires-up-the-think-oven-to-tap-consumer-creativity>, consultado en noviembre de 2020.

107 Jeff Beer, "How Domino's Became A Tech Company", 22 de mayo de 2014, <https://www.fastcompany.com/3030869/howdominos-beame-a-tech-company>, consultado en noviembre de 2020.

108 "DOM - PEDIDOS POR VOZ DE DOMINO'S EN LA APLICACIÓN MÓVIL DE DOMINO'S", <https://shortyawards.com/7th/dom>, consultado en diciembre de 2020.

109 "DOM - PEDIDOS POR VOZ DE DOMINO'S EN LA APLICACIÓN MÓVIL DE DOMINO'S", <https://shortyawards.com/7th/dom>, consultado en diciembre de 2020.

110 "DOM - PEDIDOS POR VOZ DE DOMINO'S EN LA APLICACIÓN MÓVIL DE DOMINO'S", <https://shortyawards.com/7th/dom>, consultado en diciembre de 2020.

111 Neil Augenstein, "Domino's: Somos una empresa de comercio electrónico que vende pizza", 3 de abril de 2015, <https://wtop.com/foodrestaurant/2015/04/dominos-e-commerce-company-that-sells-pizza/>, consultado en noviembre de 2020.

112 DOMINO'S ALGUN WARE, <https://shortyawards.com/8th/dominos-anyware>, consultado en noviembre de 2020.

113 "DOMINO'S ANYWARE", <https://shortyawards.com/8th/dominos-anyware>, consultado en noviembre de 2020.

114 Credit Suisse, "Domino's Pizza Inc. Hora de obtener un pedazo de este pastel; Initiate Outperform", 25 de junio de 2019, a través de ThomsonOne, consultado en noviembre de 2020.

115 Jeff Beer, "How Domino's Became A Tech Company", 22 de mayo de 2014, <https://www.fastcompany.com/3030869/howdominos-beame-a-tech-company>, consultado en noviembre de 2020.

116 Bob Helbig, "Director general de Domino: Las empresas deben dedicar más tiempo a animar a los empleados a asumir riesgos", 1 de diciembre de 2015, <https://www.energage.com/dominos-ceo-on-the-importance-of-take-risks/>, consultado en diciembre de 2020.

117 Bob Helbig, "Director general de Domino: Las empresas deben dedicar más tiempo a animar a los empleados a asumir riesgos", 1 de diciembre de 2015, <https://www.energage.com/dominos-ceo-on-the-importance-of-take-risks/>, consultado en diciembre de 2020.

118 Shareen Pathak, "Domino's ahora es 'una empresa de comercio electrónico que vende pizza'", 3 de abril de 2015, <https://digiday.com/marketing/dominos-now-e-commerce-company-sellspizza/#:~:text=The%20company%20said%20more%20than>this%20position%2C%20%80%9D%20dijo%20Rodríguez.>, consultado en diciembre de 2020.

119 Shareen Pathak, "Domino's ahora es 'una empresa de comercio electrónico que vende pizza'", 3 de abril de 2015, <https://digiday.com/marketing/dominos-now-e-commerce-company-sellspizza/#:~:text=The%20company%20said%20more%20than>this%20position%2C%20%80%9D%20dijo%20Rodríguez.>, consultado en diciembre de 2020.

- 120 "Domino's anuncia el programa 'Piece of the Pie Rewards'",<https://www.pizzamarketplace.com/news/dominosannounces-piece-of-the-pie-rewards-program/>, consultado en noviembre de 2020.
- 121 Nathaniel Meyersohn, "Por qué Domino's está ganando la guerra de las pizzas", 6 de marzo de 2018, <https://money.cnn.com/2018/03/06/news/companies/dominos-pizza-hut-papa-johns/index.html>, consultado en diciembre de 2020.
- 122 Tim Higgins, "El futuro de las ciudades (un informe especial) --- La entrega de pizzas se prepara para una era sin conductor: las empresas de pizzas están probando vehículos autónomos. Pero quedan algunos problemas por resolver", *El periódico de Wall Street*, 27 de junio de 2018, vía Factiva, consultado en diciembre de 2020.
- 123 Jonathan Maze, "DOMINO'S TRABAJA PARA MANTENER SU VANGUARDIA TECNOLÓGICA", 25 de octubre de 2019, <https://www.restaurantbusinessonline.com/financing/dominos-works-keep-its-technology-edge>, consultado en diciembre de 2020.
- 124 Andrew J. Hawkins, "Domino's se une a Nuro para la entrega de pizza sin conductor en Houston", 17 de junio de 2019, <https://www.theverge.com/2019/6/17/18681891/dominos-nuro-driverless-pizza-delivery-houston>, consultado en diciembre de 2020.
- 125 Lisa Baertlein, "Domino's revela 'puntos críticos' de entrega de pizza mientras la competencia se intensifica", 16 de abril de 2018, <https://www.reuters.com/article/us-dominos-pizza-delivery/dominos-unveils-pizza-delivery-hotspots-as-competitionrages-idUSKBN1HN18R>, consultado en diciembre de 2020.
- 126 Lisa Baertlein, "Domino's presenta 'puntos calientes' de entrega de pizza mientras la competencia se intensifica", 16 de abril de 2018, <https://www.reuters.com/article/us-dominos-pizza-delivery/dominos-unveils-pizza-delivery-hotspots-as-competitionrages-idUSKBN1HN18R>, consultado en diciembre de 2020.
- 127 Domino's Pizza, Inc., "DÍA DEL INVERSOR DE DPZ 2019",<https://ir.dominos.com/static-files/fbedcbc4-ac98-4b69-bcdd-40252717d02b>, consultado en diciembre de 2020.
- 128 Domino's Pizza, Inc., "DÍA DEL INVERSOR DE DPZ 2019",<https://ir.dominos.com/static-files/fbedcbc4-ac98-4b69-bcdd-40252717d02b>, consultado en diciembre de 2020.
- 129 Jonathan Maze, "¿POR QUÉ LAS CADENAS SE 'FORTALECEN' DE REPENTE?", 1 de marzo de 2019, <https://www.restaurantbusinessonline.com/financing/why-are-chains-suddenly-fortressing>, consultado en diciembre de 2020.
- 130 Domino's Pizza, Inc., "DÍA DEL INVERSOR DPZ 2019",<https://ir.dominos.com/static-files/fbedcbc4-ac98-4b69-bcdd-40252717d02b>, consultado en diciembre de 2020.
- 131 Sitio web de la empresa, "Richard E. Allison, Jr.",<https://dominos.gcs-web.com/board-member/richard-allison>, consultado en diciembre de 2020.
- 132 CNBC Television, "CEO de Domino: cómo la empresa capitaliza los pedidos para llevar", 24 de septiembre de 2019, <https://www.youtube.com/watch?v=jl-gaIpMPYc>, consultado en noviembre de 2020.
- 133 Nikki Gilliland, "10 campañas de marketing deliciosamente creativas de Domino's Pizza", 27 de noviembre de 2019, <https://econsultancy.com/10-deliciously-creative-domino-s-pizza-marketing-campaigns/>, consultado en diciembre de 2020.
- 134 Tim Forster, "Lo que piensan los alcaldes de Estados Unidos sobre el truco publicitario de pavimentación de baches de Domino", 7 de septiembre de 2018, <https://www.eater.com/2018/9/7/17831586/dominos-potholes-paving-for-pizza-towns>, consultado en noviembre de 2020.
- 135 "6 campañas creativas de marketing móvil para inspirarte", 12 de junio de 2012,<https://www.reuters.com/article/us-dominospizza-delivery/dominos-unveils-pizza-delivery-hotspots-as-competitionrages-idUSKBN1HN18R>, consultado en diciembre de 2020.
- 136 Mark Wilson, "El Instagram de Domino es asqueroso. Eso es por diseño", 28 de agosto de 2017, <https://www.fastcompany.com/90138198/dominos-could-win-the-pizza-wars-siendo-más-grosero-que-todos-los-demás>, consultado en diciembre de 2020.
- 137 James Marson y Thomas Grove, "La oferta de pizza gratis de Domino fracasa en la era de la tinta: los rusos se tatúan el logotipo a cambio de toda una vida de pasteles", *El periódico de Wall Street*, 17 de septiembre de 2018, vía Factiva, consultado en diciembre de 2020.
- 138<https://biz.dominos.com/web/public/about-dominos/fun-facts>, consultado el 21 de agosto de 2020
- 139 Domino's Pizza, Inc., 31 de diciembre de 2019 10-K (Ann Arbor: Domino's Pizza, Inc.), pág. 4,<https://dominos.gcsweb.com/static-files/5a31b17e-0308-4fc4-ac72-d57e42702c89>, consultado en noviembre de 2020.
- 140 Domino's Pizza, Inc., 31 de diciembre de 2019 10-K (Ann Arbor: Domino's Pizza, Inc.), pág. 5,<https://dominos.gcsweb.com/static-files/5a31b17e-0308-4fc4-ac72-d57e42702c89>, consultado en noviembre de 2020.

141 Domino's Pizza, Inc., 31 de diciembre de 2019 10-K (Ann Arbor: Domino's Pizza, Inc.),<https://dominos.gcs-web.com/staticfiles/5a31b17e-0308-4fc4-ac72-d57e42702c89>, consultado en noviembre de 2020.

142 Domino's Pizza, Inc., 31 de diciembre de 2019 10-K (Ann Arbor: Domino's Pizza, Inc.), pág. 7,<https://dominos.gcsweb.com/static-files/5a31b17e-0308-4fc4-ac72-d57e42702c89>, consultado en noviembre de 2020.

143 Domino's Pizza, Inc., "DÍA DEL INVERSOR DE DPZ 2019",<https://ir.dominos.com/static-files/fbedcbc4-ac98-4b69-bcdd-40252717d02b>, consultado en diciembre de 2020.

144 Isabelle Gustafson, "Domino's Opens 'Innovation Garage' to Test New Technology", 3 de septiembre de 2019, <https://cstoredecisions.com/2019/09/03/dominos-opens-innovation-garage-to-test-new-technology/>, consultado en diciembre de 2020.

145 Jonathan Maze, "DOMINO'S TRABAJA PARA MANTENER SU VANGUARDIA TECNOLÓGICA", 25 de octubre de 2019, <https://www.restaurantbusinessonline.com/financing/dominos-works-keep-its-technology-edge>, consultado en diciembre de 2020.

146 Jonathan Maze, "DOMINO'S TRABAJA PARA MANTENER SU VANGUARDIA TECNOLÓGICA", 25 de octubre de 2019, <https://www.restaurantbusinessonline.com/financing/dominos-works-keep-its-technology-edge>, consultado en diciembre de 2020.

147 Julie Littman, "BREVE: CFO de Domino: El negocio de comida para llevar está 'en llamas'", 20 de febrero de 2020, <https://www.restaurantdive.com/news/dominos-cfo-carryout-business-is-on-fire/572666/>, consultado en diciembre de 2020.

148 Kevin Stankiewicz, "Director ejecutivo de Domino: nuestro negocio de entrega es rentable, por lo que no necesitamos asociarnos con aplicaciones de terceros", 24 de septiembre de 2019,<https://www.cnbc.com/2019/09/24/dominos-ceo-ritch-allison-on-the-pizza-chains-deliverystrategy.html#:~:text=%E2%80%9CThe%20No.,comprometido%20con%20su%20entrega%20estrategia>, consultado en diciembre de 2020.

149 Credit Suisse, "Domino's Pizza Inc. Hora de obtener un pedazo de este pastel; Initiate Outperform", 25 de junio de 2019, a través de ThomsonOne, consultado en noviembre de 2020.

150 Danny Klein, "La estrategia que lleva a Domino's a nuevas alturas", febrero de 2020, <https://www.qsrmagazine.com/pizza/strategy-carrying-dominos-new-heights>, consultado en diciembre de 2020.

151 Amelia Lucas, "El director general de Domino dijo 'llevar a cabo' 17 veces en su teleconferencia de ganancias: este es el motivo", 8 de octubre de 2019, <https://www.cnbc.com/2019/10/08/dominos-ceo-said-carryout-17-times-on-its-earnings-call-heres-why.html>, consultado en diciembre de 2020.

152 Heather Haddon, "Carryout Growth ayuda a generar sólidos resultados para Domino's", *El periodico de Wall Street*, 21 de febrero de 2020, vía Factiva, consultado en noviembre de 2020.

153 Jonathan Maze, "CÓMO DOMINO'S ESTÁ DEFENDIENDO LA ENTREGA DE TERCEROS", 10 de octubre de 2019, <https://www.restaurantbusinessonline.com/financing/how-dominos-fending-third-party-delivery>, consultado en noviembre de 2020.

154 Jonathan Maze, "DOMINO'S TRABAJA PARA MANTENER SU VANGUARDIA TECNOLÓGICA", 25 de octubre de 2019, <https://www.restaurantbusinessonline.com/financing/dominos-works-keep-its-technology-edge>, consultado en diciembre de 2020.

155 Jonathan Maze, "CÓMO DOMINO'S ESTÁ DEFENDIENDO LAS ENTREGAS DE TERCEROS", 10 de octubre de 2019, <https://www.restaurantbusinessonline.com/financing/how-dominos-fending-third-party-delivery>, consultado en noviembre de 2020.

156 Credit Suisse, "Domino's Pizza Inc. Hora de obtener un pedazo de este pastel; Initiate Outperform", 25 de junio de 2019, a través de ThomsonOne, consultado en noviembre de 2020.

157 Domino's Pizza, Inc., "DÍA DEL INVERSOR DE DPZ 2019",<https://ir.dominos.com/static-files/fbedcbc4-ac98-4b69-bcdd-40252717d02b>, consultado en diciembre de 2020.