



MR. TOMINAGA, EL INGENIERO QUE REINVENTÓ ASICS

Pasó más de tres décadas en el mundo de la tecnología, hasta que en 2018 aceptó un cargo inesperado: CIO de Asics, la marca japonesa de zapatillas que atravesaba uno de los peores años de su historia moderna. Seis años después, Mitsuyuki Tominaga es el presidente de la compañía, que hoy vende US\$ 5.300 millones, tiene uno de los márgenes operacionales más altos de la industria y una acción que subió casi 1.000% en cinco años. La semana pasada visitó Chile por primera vez. “La próxima generación de crecimiento va a venir de los mercados emergentes. A medida que tu país crece en PIB, tienes muchos jóvenes con talento, y los más jóvenes están realmente disfrutando del deporte ahora. Queremos ser parte de eso”, dice.

La ciudad de Kōbe, en Japón, es conocida principalmente por dos cosas: ahí se produce la *kobe beef*, una de las carnes de vacuno más cotizadas del mundo, y ahí también fue fundada Asics de la mano del empresario nipón Kihachiro Onitsuka. Corría 1949. De Kōbe es también Mitsuyuki Tominaga, el actual presidente de Asics, que la semana pasada visitó por primera vez Chile. Lleva menos de tres años en el cargo -asumió en enero de 2024- y es hoy el hombre que está ejecutando, puertas adentro, uno de los *turnarounds* más comentados de la industria global del calzado deportivo. Su perfil no es común: pasó más de tres décadas lejos de los zapatos. Lo suyo era la tecnología. “Mi primer trabajo fue en una empresa llamada Andersen Consulting”, recuerda Tominaga, sentado en una sala de reuniones de un hotel de la comuna de Las Condes. Más tarde saltó a IBM y luego a la alemana SAP, líder mundial en software de gestión empresarial. “Básicamente, 35 años de mi carrera son en TI”, resume. Su sueño profesional, dice, era llegar a ser CIO -Chief Information Officer- de una compañía grande. Nunca imaginó que iba a terminar presidiéndola. Y menos que esa compañía fuera una marca deportiva.

La llegada a Asics fue, en parte, una casualidad. Cuando estaba en SAP, dice Tominaga, la compañía japonesa era uno de sus clientes. “Yo no era un extraño para ellos”, cuenta. Cuando le ofrecieron sumarse, en 2018, aceptó de inmediato. Tominaga entró como CIO para implementar el sistema digital global de Asics. Pero ese 2018 fue uno de los peores años de la empresa en su historia moderna.

Anima Sana In Corpore Sano

La historia de Asics empieza en el Kōbe bombardeado de la posguerra. Un amigo de Onitsuka, director del área de educación física de la prefectura local, le sugirió una idea: si iba a rezar por algo, que rezara por “una mente sana en un cuerpo sano”. La frase lo obsesionó. En 1949 fundó su empresa con apenas dos empleados. Decidió empezar por zapatillas de básquetbol porque eran las más difíciles de fabricar. Casi tres décadas después, en 1977, la compañía se fusionó con otras dos firmas japonesas y adoptó un nuevo nombre: Asics. Es el acrónimo de *Anima Sana In Corpore Sano*, la misma frase en latín que Onitsuka había escuchado en Kōbe, 30 años antes. “Ese es nuestro acrónimo”, explica

Tominaga casi 50 años después a DF MAS. “Es muy, muy importante para nosotros”.

Entremedio había ocurrido otra historia, menos conocida: la del origen de Nike. A principios de la década de los '60, un corredor de media distancia de la Universidad de Oregon llamado Phil Knight viajó a Japón y apareció sin aviso en la fábrica de Onitsuka, en Kōbe. Cuando los ejecutivos le preguntaron a qué empresa representaba, Knight inventó un nombre ahí mismo: Blue Ribbon Sports, dijo. La empresa no existía.

Firmó igual un acuerdo para distribuir las zapatillas japonesas en Estados Unidos y durante los siguientes años las vendió desde su auto en competencias de atletismo por Oregon. Las zapatillas eran Onitsuka Tiger. El negocio despegó. A comienzos de los '70 empezaron los primeros conflictos entre ambas partes y la relación se fue a tribunales. Knight perdió el derecho a vender Tigers y tuvo que inventar su propia marca. La llamó Nike.

La caída

La década pasada no fue amable con Asics. La empresa había crecido de manera sostenida hasta 2015, año en que tocó un récord en ingresos. Desde



EL RENACER DE LAS ONITSUKA TIGER

En los últimos años, un modelo de zapatilla volvió a aparecer en los pies de gente en Milán, Tokio y, más recientemente, Santiago: las Onitsuka Tiger, con su icónica raya lateral. Es el nombre original de la compañía fundada por Kihachiro Onitsuka en 1949, hoy convertido en una línea independiente dentro de Asics, con tienda insignia en los Campos Elíseos de París y desfiles en la Semana de la Moda de Milán.

Muchas marcas intentan resucitar productos antiguos y fracasan. "Creo que una de las claves es que tenemos 75 años de historia dentro de nuestra compañía", dice Tominaga. "Con ese legado, construimos la tendencia y la moda, especialmente en Europa. Desfiles de moda en Milán, por ejemplo. Con eso construimos la marca, y luego se replica en otros países".

La estrategia, dice, empezó hace unas dos décadas. Los resultados recién explotaron en los últimos tres o cuatro años: colaboraciones con diseñadores como Kiko Kostadinov, modelos que se revenden por sobre los mil dólares, y una línea que hoy tiene el margen de utilidad más alto de todo el portafolio de Asics: 34%.



ahí, todo fue cuesta abajo. El negocio en Estados Unidos se desplomó, la operación de tiendas propias en ese país terminó pidiendo la quiebra bajo el Capítulo 11, y en 2018 la compañía anotó una de las peores pérdidas de su historia moderna. En redes sociales, las zapatillas Asics eran objeto de burla: les decían *dad shoes* (zapatillas de papá). Y además, Hoka y On, marcas que casi nadie conocía 10 años antes, avanzaban fuerte por el mercado del running.

Ese fue el año en que llegó Tominaga. El directorio había decidido que necesitaba cambios estructurales y trajo a un nuevo presidente, Yasuhito Hirota -hoy CEO-, quien a su vez lo reclutó. "Organizamos muchas cosas, nos estructuramos más por categoría", recuerda el ejecutivo japonés.

Ese fue el primer giro: dejar de ser una empresa donde "todos hacían de todo" y pasar a una lógica de categorías con responsables claros. "Una de las cosas que realmente decidimos es que íbamos *all in* en running", dice. La otra, explica Tominaga, fue un giro de precios: abandonar la zona media-baja del mercado y subirse al segmento de US\$ 90 para arriba.

Luego vino la pandemia. Las ventas volvieron a caer y el margen operacional se hundió. Pero, paradójicamente, ese fue el momento en que Tominaga sintió que la cosa estaba cambiando. "Aunque era pandemia, estábamos listos", dice. No se equivocó. Cinco años después,

los ingresos treparon a 810 mil millones de yenes (unos US\$ 5 mil millones) y la acción subió cerca de un 960% en el mismo periodo. "Nuestro margen operacional de 17,6% es uno de los más altos de la industria", dice Tominaga. Detrás de ese número hay, según él, una decisión estratégica. "El balance es muy importante. Siempre vamos a querer ser una compañía de tecnología. En running, en las grandes maratones -París, Sidney, Tokio- queremos tener la participación número uno. Pero al mismo tiempo podemos replicar esa innovación y tecnología en la moda, en la vida cotidiana. Eso es clave".

Este repunte coincidió con uno de los derrumbes más comentados de la industria: el de Nike. La compañía de Oregon apostó durante la pandemia a que el futuro del retail era el comercio directo al consumidor. Cortó más de la mitad de sus distribuidores mayoristas y redujo su presencia en cadenas como Amazon, Zappos y Dillard's. Cuando los consumidores volvieron a las tiendas físicas, Nike ya no tenía espacio en las repisas. La acción de Nike, que llegó a valer más de US\$ 177 a fines de 2021, cotiza hoy en torno a los US\$ 44. Es decir, una caída cercana al 75% que borró casi US\$ 200 mil millones de capitalización bursátil.

"La marca es real acá"

Tominaga llegó a Santiago la semana pasada después de pasar por Colombia. Desde Chile, siguió rumbo a São Paulo,

donde está la sede regional de Asics para América Latina. Es la primera vez que el presidente global de la compañía pisa suelo chileno. "Aunque tenemos la casa matriz en Japón, el 80% de nuestros ingresos viene de fuera", explica. "Viajo a muchos países. Y América Latina está generando un crecimiento grande. La marca es real acá. Era muy importante para mí venir y ver el mercado, ver al equipo en acción".

La apuesta local arrancó en 2017, cuando Asics abrió una filial directa en el país. La primera tienda se inauguró en 2021, en el Mall Parque Arauco. Hoy la compañía opera 14 locales entre la Región Metropolitana, Viña del Mar y Talcahuano, y tiene tres aperturas ya aprobadas para los próximos meses -incluida una tienda dedicada 100% a la línea SportStyle en el Mercado Urbano Tobalaba (MUT)-. La meta, según Asics Chile, es cerrar 2026 con cerca de 20 tiendas, y mantener ese ritmo de expansión en 2027 y 2028. A eso se suma el canal mayorista, donde la marca opera a través de Falabella, Ripley, Paris y Sparta.

El fenómeno detrás de esta apuesta es el mismo que explica el *turnaround* global. "Una de las tendencias que vemos es que después del Covid, mucha gente entendió la real importancia de mover el cuerpo para tener una mente sana", dice Tominaga. "Hay mucha gente entrando a run clubs. Estamos viendo maratones con asistencia masiva". Chile encaja perfectamente en

POR QUÉ TIM COOK Y NO STEVE JOBS

En una reciente entrevista, a Tominaga le preguntaron qué libro recomendaba para líderes que enfrentan procesos de



cambio. Su respuesta sorprendió: la biografía de Tim Cook, el CEO de Apple que justo esta semana dio a conocer que no seguirá como director ejecutivo de la compañía.

Tominaga no eligió la biografía de Steve Jobs (escrita por Walter Isaacson), el libro que cualquier ejecutivo top suele citar como referencia, sino la de Cook.

- ¿Por qué?

- Gracias por preguntar. Tim Cook tiene más o menos mi edad. Y también estudió ingeniería industrial, igual que yo. Probablemente estuvimos en IBM al mismo tiempo. Él hacía cadena de suministro en IBM, y después se fue a Apple. Cuando leí el libro, obviamente estaba el carisma de Steve Jobs, pero en el fondo era Tim Cook el que realmente desarrolló el sistema detrás: cómo construir los computadores, los Apple Watch, cómo distribuir, cuál es la mejor cadena de suministro. Mi background también es en operaciones. A mí me gusta construir la columna vertebral de la compañía, la infraestructura. Con eso me identifico bastante con Tim Cook.

ese patrón: el circuito de carreras locales explotó en los últimos años, y la compañía ha estado presente con eventos como la Asics Golden Run, cuya edición 2025 reunió a más de 3.700 corredores en Santiago y que volverá en agosto de 2026.

Pero el argumento de fondo es demográfico. "La próxima generación de crecimiento va a venir de los mercados emergentes", dice Tominaga. "A medida que tu país crece en PIB, tienes muchos jóvenes con talento, y los más jóvenes están realmente disfrutando del deporte ahora. Queremos ser parte de eso". +