Kinética — ¿Quiénes somos realmente?

Lectura del caso · unos 12 minutos · Los documentos de respaldo están al final

Primera parte · La historia

Marcela Rincón trabajó nueve años en rehabilitación física antes de abrir su primer gimnasio. En esos nueve años atendió a decenas de personas que llegaban con lesiones producidas, no en accidentes ni en deportes de competencia, sino en gimnasios comerciales: hombros vencidos por máquinas mal ajustadas, espaldas rotas por rutinas vendidas en paquete a gente que jamás había sido evaluada. Kinética nació de esa observación repetida. La primera sede abrió en 2016, en Usaquén, con doce máquinas usadas y tres entrenadores que Marcela había entrevistado personalmente.

El modelo no era complicado, pero sí inusual. Cada persona que se inscribía pasaba primero por una evaluación física de cuarenta minutos. A partir de ahí se le asignaba un entrenador que hacía seguimiento real: corregía la técnica, ajustaba la carga, y en ocasiones le decía al cliente que ese día no debía levantar peso. Era más caro de operar que un gimnasio convencional y creció despacio. Pero creció. Durante los primeros cuatro años, la mayor parte de las inscripciones llegó por recomendación de alguien que ya era usuario.

En 2019 abrió la sede de Cedritos. En 2021, la de Suba. Las tres funcionaban con la misma lógica y con entrenadores formados internamente, en un proceso que tomaba meses.

El año que lo cambió todo

En 2022 entraron dos inversionistas. Aportaron capital para acelerar la expansión y trajeron con ellos una figura que hasta entonces no existía en la compañía: un gerente comercial. Su llegada vino acompañada de un cambio que en su momento pareció menor. Se estableció un esquema de comisiones para el equipo de ventas, calculado sobre **membresías vendidas**.

Conviene detenerse aquí, porque toda la historia posterior depende de esa decisión. Nadie discutió si esa era la medida correcta. Era la más fácil de obtener, la más fácil de auditar y la que el equipo comercial podía controlar directamente. Las tres razones son buenas razones administrativas. Ninguna de las tres tiene que ver con si el negocio está sano.

Ese mismo año abrió Chapinero, la sede más grande de la cadena y la que la compañía llama internamente «la insignia». En 2024 abrieron Kennedy y Centro. En cuatro años Kinética pasó de tres sedes a seis y de cuarenta empleados a ciento cuarenta y dos.

Lo que muestran los números de 2025

El año cerró con **9.100 membresías vendidas**, un cuarenta por ciento más que el año anterior. En la junta directiva de enero, el gerente comercial presentó la cifra como el mejor resultado de la historia de la compañía y propuso dos cosas: que ese indicador se adoptara formalmente como la medida principal del negocio, y que el esquema de comisiones se extendiera a las seis sedes.

Es una propuesta razonable si uno mira solo esa cifra. Y en la junta no había otra cifra que mirar. El gerente de operaciones dejó constancia de algo que hasta ese momento nadie había formulado en voz alta: **la compañía no medía cuánta gente asistía, ni cuánta renovaba**. Medía cuánta firmaba.

> *Lo que no se mide no es que se desconozca. Es que, para efectos prácticos, no existe.*

Marcela intervino con observaciones que, leídas hoy, tienen la textura de una advertencia. Dijo que el gimnasio de Chapinero a las siete de la noche «parece un concierto». Dijo que en el año habían renunciado catorce entrenadores. Pidió revisar la carga por entrenador. Ninguna de las tres cosas venía acompañada de un número, porque nadie los estaba produciendo.

La junta aprobó abrir una séptima sede antes de junio. Marcela, que conserva el cincuenta y uno por ciento de la compañía, votó en contra y dejó constancia.

Las señales que nadie conectó

Tres semanas antes de esa junta, una entrenadora de Chapinero con tres años de antigüedad presentó su renuncia. En su carta explicó que había entrado con dieciocho personas asignadas y que ahora tenía sesenta y una. No escribió que estuviera cansada ni mal pagada. Escribió algo más específico: que ya no alcanzaba a hacer el trabajo para el que la habían contratado. Y agregó una frase que nadie en la compañía leyó como un dato: que la gente que ella sí alcanzaba a acompañar se quedaba años, y que la que entraba ahora no volvía al segundo mes.

En las plataformas públicas de reseñas, el patrón es igual de legible para quien se moleste en leerlo completo. Las mejores calificaciones vienen de sedes pequeñas y mencionan casi siempre lo mismo: que alguien los conoce, que un entrenador les corrigió algo, que les hicieron seguimiento. Las peores vienen de Chapinero y describen filas para usar las máquinas, ventas hechas sin preguntar por lesiones previas, y personas que pagaron una anualidad y dejaron de ir a las tres semanas.

Ese último detalle merece atención. **Una persona que paga y no vuelve es, en el corto plazo, un cliente excelente:** aporta el ingreso completo y no consume ni una máquina, ni un minuto de entrenador, ni un metro de espacio. En el estado de resultados del año se ve mejor que un cliente fiel. La diferencia entre los dos solo aparece cuando llega el momento de renovar — es decir, en el ejercicio siguiente, cuando ya es tarde para hacer algo distinto.

El sitio web

En noviembre de 2025, la compañía actualizó la sección «Nosotros» de su página. La misión publicada habla de ser la cadena líder en soluciones integrales de bienestar, de infraestructura de vanguardia y de superar las expectativas de los usuarios. Los valores declarados son siete.

Vale la pena comparar ese texto con la entrevista que Marcela dio en 2017, cuando la empresa tenía ocho meses y una sola sede. Ahí no hay ninguna palabra sobre liderazgo ni sobre vanguardia. Hay una frase sobre gente que llegaba rota a su consultorio y otra sobre saberse los nombres. **Entre los dos textos hay nueve años y, aparentemente, dos empresas distintas.**

Dónde entran ustedes

Es enero de 2026. Kinética acaba de contratar a un equipo directivo externo, y ese equipo son ustedes. No los contrató «la empresa», que es una abstracción: los contrató alguien concreto, con intereses concretos, y ese mandato viene en un sobre aparte.

Su primera tarea no es arreglar nada. Es más básica y más difícil: **decidir qué es Kinética.** Porque en este momento la compañía tiene al menos cinco respuestas simultáneas a esa pregunta, y todas están documentadas. La fundadora dice una cosa. El sitio web dice otra. El sistema de comisiones dice una tercera, y la dice con más fuerza que las dos anteriores, porque los incentivos hablan más alto que los textos. Los clientes que se quedan describen una cuarta. La entrenadora que renunció, una quinta.

Ninguna de las cinco es falsa. Todas describen algo que efectivamente ocurre dentro de la empresa. Pero no pueden gobernar al mismo tiempo, y mientras nadie escoja, la que gobierna de hecho es la que está incrustada en el sistema de incentivos — aunque nadie la haya escrito nunca en una pared.

> *Escribir una misión no es un ejercicio de redacción. Es un acto de renuncia: declarar cuál de las voces que ya conviven en la organización va a mandar sobre las otras.*

Los documentos que siguen son la evidencia disponible. Están en desorden a propósito, porque así es como llegan en la vida real: una entrevista vieja, un texto de mercadeo, un acta, unas reseñas, una carta de renuncia. Nadie va a decirles cuál pesa más.

Anexos · Los documentos

Evidencia de respaldo · enero de 2026 · **Léanlos todos antes de escribir nada en la herramienta.**

FICHA DE LA EMPRESA

Razón social	Kinética S.A.S. — cadena de centros de acondicionamiento físico
Fundación	2016, Bogotá. Fundadora: Marcela Rincón, fisioterapeuta
Sedes	Seis: Chapinero (insignia), Cedritos, Suba, Kennedy, Usaquén y Centro
Empleados	142, de los cuales 96 son entrenadores
Membresías vendidas 2025	9.100

DOCUMENTO 1 · PRENSA

Revista local de emprendimiento, marzo de 2017. Entrevista a la fundadora, ocho meses después de abrir la primera sede.

> «Yo trabajé nueve años en rehabilitación. Veía llegar gente rota por gimnasios que les vendieron una rutina que no era para su cuerpo. Kinética nació de esa rabia: un lugar donde alguien te mire, te evalúe y te diga la verdad, aunque la verdad sea que hoy no deberías levantar peso.»

> «¿Crecer? Claro que quiero crecer. Pero el día que yo no me sepa el nombre de la gente que entra, algo se rompió.»

La periodista anota que la sede de Chapinero se abrió ahí «porque era el barrio donde más se lo pedían».

DOCUMENTO 2 · SITIO WEB

kinetica.com.co, sección «Nosotros». Última actualización: noviembre de 2025.

> **Nuestra misión:** Ser la cadena líder en soluciones integrales de bienestar físico en Colombia, ofreciendo experiencias de clase mundial a través de infraestructura de vanguardia y un portafolio diversificado de servicios que superen las expectativas de nuestros usuarios.

> **Nuestros valores:** Excelencia · Innovación · Compromiso · Integridad · Trabajo en equipo · Pasión · Orientación al cliente.

DOCUMENTO 3 · ACTA DE JUNTA DIRECTIVA

Extracto. Sesión ordinaria del 22 de enero de 2026. Asisten: la fundadora, el gerente comercial, el gerente de operaciones y dos inversionistas.

Punto 3. Resultados del año. El gerente comercial informa que en 2025 se vendieron **9.100 membresías**, un **40% más** que en 2024. Propone que la cifra se mantenga como indicador principal de la compañía y que el esquema de comisiones del equipo de ventas se amplíe a las seis sedes.

Punto 4. Intervención de la fundadora. Manifiesta preocupación porque «el gimnasio de Chapinero a las siete de la noche parece un concierto» y porque han renunciado catorce entrenadores en el año. Solicita revisar la carga por entrenador.

Punto 5. El gerente de operaciones señala que **no existe un indicador de uso ni de renovación**; se mide venta. Los inversionistas piden priorizar la apertura de una séptima sede antes de junio. **Se aprueba por mayoría.** La fundadora deja constancia de su voto negativo.

DOCUMENTO 4 · RESEÑAS PÚBLICAS

Cinco reseñas recientes, tomadas de plataformas de mapas. Se transcriben tal cual.

★★★★★ · **Sede Usaquén** — «Llevo cuatro años. Andrés me corrigió la sentadilla el primer día y me ahorró una lesión. Aquí lo saludan a uno por el nombre.»

★★ · **Sede Chapinero** — «Pagúe anualidad en enero. Fui tres semanas. Es imposible entrenar a las 7 p.m., toca hacer fila por las máquinas. Dejé de ir. No pienso renovar.»

★★★★★ · **Sede Cedritos** — «No es el gimnasio más bonito ni el más barato. Pero el entrenador me armó un plan para mi hernia y me hace seguimiento. Eso no lo consigo en otro lado.»

★ · **Sede Chapinero** — «Me vendieron un plan que no necesitaba. El asesor ni me preguntó si tenía alguna lesión.»

★★★ · **Sede Kennedy** — «Buen precio. Las máquinas sirven. Nadie te habla, pero uno viene a entrenar, no a hacer amigos.»

DOCUMENTO 5 · CORREO INTERNO

De: Laura Betancur, entrenadora sede Chapinero (3 años de antigüedad). Para: Marcela Rincón. Asunto: Renuncia. 14 de enero de 2026.

> «Marcela, gracias por estos tres años. Me voy porque ya no estoy haciendo el trabajo para el que me contrataste.
>
> Cuando entré tenía 18 personas asignadas y les hacía seguimiento real. Hoy tengo 61. No alcanzo a corregir a nadie: alcanzo a saludar. La semana pasada un señor de 58 años hizo peso muerto mal durante veinte minutos y yo estaba al otro lado del salón con el grupo de las 7.
>
> Lo que más me duele es que la gente que yo sí alcanzaba a acompañar se quedó años. La que entra ahora no vuelve al segundo mes, y nadie parece notarlo porque igual ya pagaron.»

Lo que deben entregar hoy en la herramienta

Ustedes son el equipo directivo que Kinética acaba de contratar. **Nadie les va a decir cuál de las cinco voces tiene la razón.** Esa decisión es el trabajo.

1. **Círculo Dorado.** El por qué, el cómo y el qué de Kinética. Ojo: el *qué* es fácil; el *por qué* está en disputa entre los documentos.
2. **Misión.** No la del sitio web: la que ustedes creen que debería ser. Pásenle la prueba: tapen el nombre, ¿sigue inspirando?
3. **Visión.** A dónde debe llegar esta empresa. Que dé vértigo y siga siendo creíble.
4. **Valores: exactamente tres.** Y para cada uno, escriban **a qué cliente o negocio Kinética le diría que no** por causa de ese valor.
5. **Acta de decisión** (dos frases, en las notas del proyecto): ¿a cuál de las cinco voces le creyeron y por qué descartaron las otras?

La trampa de este capítulo: los siete valores del sitio web no son valores, son adornos — ninguno le hace decir que no a nada. Si sus tres valores no le cierran la puerta a algún negocio, todavía no son valores.

Se evalúa	Qué se busca
Uso de la evidencia	Cada decisión se apoya en un documento citado, no en intuición
Coherencia	La visión es el destino de esa misión, no una frase suelta
Filo de los valores	Los tres cierran puertas concretas
Acta de decisión	Argumentan por qué descartaron las voces que descartaron

Guarden esta decisión. **En los próximos capítulos van a aparecer datos que la van a poner a prueba** — y van a tener que sostenerla o corregirla en público.

Mandatos de accionista

Recórtelos. Uno por grupo. **Cada grupo recibe solo el suyo y no lo comparte.**

GRUPO A · LOS INVERSIONISTAS

Ustedes fueron contratados por los dos inversionistas que entraron en 2022. Su exigencia es una sola: **duplicar los ingresos en tres años.**

Creen que Kinética es un negocio de escala y que la fundadora ha sido demasiado conservadora. Ven espacio para diez sedes más en Bogotá y luego Medellín. **Toleran perder algo de calidad si eso permite crecer más rápido**, siempre que la marca no se caiga.

Escriban la identidad de Kinética sirviendo a ese mandato. Sin traicionarlo, pero también sin escribir algo que ustedes mismos no podrían defender.

GRUPO B · LA FUNDADORA

Ustedes fueron contratados por Marcela Rincón, que conserva el **51%** de la compañía. Su exigencia: **crecer, sí, pero sin perder lo que hizo que Kinética existiera.**

Ella no está en contra del dinero: está en contra de convertirse en lo que criticó cuando fundó la empresa. Su límite es explícito: **ningún crecimiento que dependa de que la gente pague y no venga.**

Escriban la identidad de Kinética sirviendo a ese mandato. Y prepárense: es el más fácil de escribir bonito y el más difícil de sostener con números.

GRUPO C · EL FONDO DE INVERSIÓN

Ustedes fueron contratados por un fondo que acaba de comprar una participación. Su horizonte es corto y explícito: **vender la compañía en cinco años al mejor precio posible.**

A ellos no les interesa cómo esté Kinética en 2040. Les interesa qué verá un comprador en 2031. Eso cambia todo: lo que importa es lo que sea **visible y verificable** para alguien que revise la empresa desde afuera.

Escriban la identidad de Kinética sirviendo a ese mandato. Ojo con la tentación de escribir algo cínico: tiene que ser creíble para los empleados que la van a leer.

GRUPO D · EL BANCO

Kinética tiene un crédito grande por las últimas dos sedes. El banco revisó las cifras y puso una condición: **caja positiva desde el mes seis, o llama la deuda.**

Ustedes entran como equipo de choque. No tienen tres años ni cinco: tienen **seis meses**. Todo lo que escriban tiene que ser compatible con sobrevivir a corto plazo, sin destruir la posibilidad de que la empresa exista después.

Escriban la identidad de Kinética sirviendo a ese mandato. Es el más duro, y por eso es el que más revela.

Si hay más de cuatro grupos: se repite el mandato B (la fundadora) y el A (los inversionistas), que son los que producen las lecturas más opuestas entre sí. Dos grupos con el mismo mandato también es útil: van a llegar a redacciones distintas y eso también se discute.