



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
ICADE

# **PLAN ESTRATÉGICO 2025-2030 CLUB VW ESCARABAJO DE MÁLAGA**

Autor: David Pino Hidalgo  
Director: Alejandro González San Román

MADRID | Junio 2025



## Resumen

Este Trabajo Fin de Grado desarrolla el Plan Estratégico 2025-2030 del Club VW Escarabajo de Málaga, asociación sin ánimo de lucro fundada en 2020 para preservar y difundir el patrimonio de los vehículos Volkswagen clásicos con motores refrigerados por aire y crear una comunidad social de compañerismo y apoyo. El objetivo es garantizar su sostenibilidad y profesionalizar su gestión ante retos como la jubilación de la generación *baby boom*, la falta de recursos económicos, la creciente digitalización y competencia y la gran dependencia en el presidente.

Para ello, se ha empleado una metodología combinada: análisis DAFO, modelo de las cinco fuerzas de Porter, Business Model Canvas, benchmarking nacional e internacional, encuestas a aficionados, análisis cuantitativo del mercado y revisión de tendencias sectoriales actuales. El trabajo integra además un análisis visual y crítico de los resultados de encuesta, escenarios financieros diversos para anticipar riesgos y oportunidades y un plan de acción para los primeros 100 días de implementación.

El diagnóstico interno muestra un club con 123 socios activos, mayoría de varones mayores de 55 años, baja presencia de jóvenes y una estructura de gestión muy centralizada. Las actividades principales son rutas, participación en RetroMálaga y publicaciones en medios de comunicación especializados. El club carece de cuotas, lo que facilita el acceso pero limita los recursos económicos, basados casi en exclusiva en pequeños excedentes de eventos y donaciones puntuales.

El análisis externo y sectorial confirma que el sector del vehículo clásico en España vive un proceso de relevo generacional y de digitalización, con clubes exitosos que destacan por su estructura profesional, calendario estable, alianzas institucionales y uso intensivo de canales digitales. El contexto ofrece oportunidades de crecimiento, pero exige adaptarse para atraer a nuevos perfiles y diversificar fuentes de ingresos. El estudio de mercado cuantitativo calcula la cuota de mercado actual del club en un 15,5 %.

El plan estratégico propuesto se apoya en el Business Model Canvas, priorizando la captación y fidelización de socios, la diversificación de actividades y fuentes de ingresos, la profesionalización de la imagen y la comunicación, y el reparto de responsabilidades para evitar la concentración de tareas. Entre las acciones previstas destacan la elaboración de un calendario anual de eventos, la implantación de protocolos internos para delegar organización, el lanzamiento de *merchandising*, la búsqueda activa de patrocinios y la digitalización de la gestión. Se establecen objetivos concretos y medibles, junto a indicadores de seguimiento (KPIs) y un sistema de gestión de riesgos.

Entre las líneas futuras, se plantea la incorporación progresiva de inteligencia artificial para automatizar gestiones, mejorar la comunicación y analizar tendencias. El modelo propuesto sienta las bases para que el club evolucione hacia una organización más sostenible, participativa e innovadora, reforzando su papel como agente social y cultural en la conservación del patrimonio automovilístico.

**Palabras clave:** Plan estratégico, economía de red, sostenibilidad asociativa, relevo generacional, *baby boomers*, captación y fidelización de socios, diversificación de ingresos, profesionalización de la gestión, patrimonio automovilístico.

## Abstract

This Final Degree Project presents the 2025–2030 Strategic Plan for the Málaga VW Beetle Club, a non-profit association founded in 2020 to preserve and promote the heritage of classic aircooled Volkswagen vehicles. The main objective is to ensure the club's sustainability and professionalize its management in a context marked by generational change, limited resources, increasing digitalization, and strong dependence on the president.

To achieve this, a combined methodology was used: SWOT analysis, Porter's Five Forces model, Business Model Canvas, national and international benchmarking, surveys of enthusiasts, quantitative market analysis, and a review of current sector trends. The study also includes a visual and critical analysis of survey results, diverse financial scenarios to anticipate risks and opportunities and a 100-day action plan.

The internal diagnosis reveals a club with 123 active members, mostly men over 55, a low presence of young people, and a highly centralized management structure. Club membership is free, which facilitates the entry of new members but limits economic resources, which depend on event surpluses, occasional donations, and institutional collaborations. The club stands out for its dynamic activity (regular routes, annual participation in RetroMálaga) and a strong community, although it lacks digitalization, task delegation, and the attraction of younger profiles.

The external and sectoral analysis confirms the growing interest in classic vehicles, the key role of social media, the value placed on experiences, and the need to offer attractive proposals to new audiences. National and international benchmarking provides lessons on professionalization, activity diversification, strategic alliances, and innovative communication. The quantitative study estimates the club's actual market share at 15.5% and sets realistic growth targets.

The resulting strategic plan is built around the Business Model Canvas, prioritizing member recruitment and retention, diversification of revenue streams, professionalization of the club's image, and digital transformation. Measurable objectives, KPIs, a realistic budget with scenario analysis, and an enhanced risk management system—including contingency plans for the main challenges—are detailed.

Looking to the future, the plan proposes the progressive integration of artificial intelligence to automate management, improve communication, and analyse trends. This model lays the foundation for the club to evolve into a more sustainable, participative, and innovative organization, strengthening its role as a social and cultural agent in the preservation of automotive heritage.

**Key words:** Strategic plan, network economy, organizational sustainability, generational renewal, baby boomers, member recruitment and retention, income diversification, management professionalization, automotive heritage.



## Índice de la memoria

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>7</b>
1.1. Justificación del tema y motivación personal	7
1.2. Objetivos del trabajo	7
1.3. Metodología empleada	7
1.4. Estructura del documento	8
<b>2. CONTEXTO HISTÓRICO Y CULTURAL</b>	<b>9</b>
2.1. Repaso histórico de la evolución del automóvil en nuestro país	9
2.2. Historia e impacto del Volkswagen Escarabajo	9
<b>3. DIAGNÓSTICO INTERNO DEL CLUB – AS IS</b>	<b>11</b>
3.1. Historia y fundación del Club	11
3.2. Estatutos y forma jurídica	11
3.3. Misión, visión y valores	12
3.4. Órganos de gobierno y funcionamiento interno	12
3.5. Perfil de los socios y segmentación demográfica	12
3.6. Actividades organizadas	13
3.7. Canales de comunicación y presencia digital	14
3.8. Recursos económicos y sistema de financiación actual	15
3.9. Análisis DAFO del club	17
3.10. Análisis PORTER del entorno	17
<b>4. DIAGNÓSTICO EXTERNO Y TENDENCIAS DEL SECTOR</b>	<b>21</b>
4.1. Revisión bibliográfica internacional	21
4.2. El movimiento clásico en España: situación y evolución	21
4.3. Análisis cuantitativo del mercado	22
4.4. Benchmarking internacional	23
4.5. Benchmarking nacional	23
4.6. Factores legales y culturales que afectan al sector	24
<b>5. PLAN ESTRATÉGICO DE EXPANSIÓN – TO BE</b>	<b>25</b>
5.1. Reflexión estratégica	25
5.2. Segmentos de clientes	27
5.3. Propuesta de valor	29
5.4. Canales	31
5.5. Relación con los clientes	32
5.6. Fuentes de ingreso	33
5.7. Recursos clave	34
5.8. Actividades clave	35



---

5.9.	Socios clave.....	37
5.10.	Estructura de costes.....	38
<b>6.</b>	<b>PLAN OPERATIVO.....</b>	<b>41</b>
6.1.	Presupuesto estimado y recursos necesarios .....	41
6.2.	Cuadro de mandos (KPIs) .....	42
6.3.	Riesgos y medidas de contención y corrección .....	43
6.4.	Activación del Plan Estratégico: primeros 100 días.....	46
<b>7.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>47</b>
7.1.	Contribuciones generales del trabajo .....	47
7.2.	Sugerencias a legisladores .....	47
7.3.	Líneas futuras de desarrollo .....	48
	<b>Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado.....</b>	<b>49</b>
<b>8.</b>	<b>Bibliografía.....</b>	<b>51</b>
	<b>ANEXO 1. Estatutos del club.....</b>	<b>53</b>
	<b>ANEXO 2. Solicitud de alta como socio .....</b>	<b>59</b>
	<b>ANEXO 3. Crónica Ruta a Alhama de Granada en revista autofoto .....</b>	<b>60</b>



---

## Índice de imágenes

Ilustración 1. Hispano Suiza H6B Coupe de 1926 muestra la .....	9
Ilustración 2. Ejemplos de la mítica campaña “Think smail” .....	10
Ilustración 3. Logo actual del club .....	11
Ilustración 4. Fotos Ruta a la Sierra de las Nieves y a Alhama de Granada .....	14
Ilustración 5. Stand del club .....	14
Ilustración 6. Ejemplo visual de publicación en revista VWeekend de abril 2024.....	15
Ilustración 7. Ejemplar del artículo publicado en Autofoto sobre la Ruta a Alhama de Granada .....	61



## Índice de tablas

Tabla 1. Análisis DAFO del club .....	17
Tabla 2. Resumen análisis PORTER.....	19
Tabla 3. Resumen benchmarking clubes VW internacionales.....	23
Tabla 4. Presupuesto estimado 2025-2030.....	41
Tabla 5. Análisis de escenarios financieros para año 2026 y gestión de riesgo .....	42
Tabla 6. Cuadro de mandos Socios.....	42
Tabla 7. Cuadro de mandos Finanzas.....	43
Tabla 8. Cuadro de mandos Comunicación y visibilidad .....	43
Tabla 9. Cuadro de mandos Finanzas.....	43
Tabla 10. Cuadro de mandos Gestión interna .....	43
Tabla 11. Riesgos internos, probabilidad de ocurrencia, impacto si ocurriera y medidas de contención .....	44
Tabla 12. Riesgos externos, probabilidad de ocurrencia, impacto si ocurriera y medidas de contención .....	45
Tabla 13. Plan de activación durante los 100 primeros días.....	46



## Índice de gráficas

Gráfica 1. Distribución edades encuestados (fuente propia; n=50) .....	25
Gráfica 2. Distribución importancia de cuota (fuente propia; n=50).....	25
Gráfica 3. Distribución motivos de pertenencia o por los que pertenecer a un club (fuente propia; n=100) .....	26
Gráfica 4. Distribución sobre importancia de redes sociales (fuente propia; n=50) .....	26





# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Justificación del tema y motivación personal

Mi pasión por los coches clásicos nació siendo un niño y se ha convertido en uno de los motores de mi vida. Restaurar mi primer coche, un Citroën 2CV, con 14 años me enseñó el valor del esfuerzo, la historia y el compañerismo que rodea a este mundo. Hoy, como presidente y fundador del Club VW Escarabajo de Málaga, vocal de juventud en el Club de Vehículos Clásicos Deportivos Sur de Europa y vicepresidente del Club Youngtimers en Madrid —primer club de clásicos enfocado en gente joven en España—, he comprobado que los clásicos pueden unir generaciones y romper barreras.

Este trabajo surge de una necesidad real: profesionalizar y asegurar el futuro de nuestro club, garantizando que siga siendo gratuito, inclusivo y dinámico. Mi objetivo es demostrar que, con gestión moderna, ilusión y apertura a nuevas ideas, un club puede evolucionar, atraer a jóvenes y convertirse en referente, sin perder la esencia ni el valor de la tradición.

Quiero que este proyecto inspire a otros jóvenes y clubes a apostar por la convivencia y el relevo generacional, para que la pasión por los coches clásicos siga recorriendo kilómetros en el corazón de la sociedad.

## 1.2. Objetivos del trabajo

Este trabajo fin de grado (TFG) tiene como finalidad sentar las bases para el crecimiento sostenible y la profesionalización del Club VW Escarabajo de Málaga. Para lograrlo, se plantean los siguientes objetivos concretos:

- Analizar la situación actual del club.
- Estudiar el contexto y las tendencias del sector.
- Realizar una reflexión estratégica para determinar el futuro a medio y largo plazo.
- Proponer un plan estratégico para profesionalizar la gestión y fortalecer la estructura organizativa.
- Establecer acciones para atraer y fidelizar nuevos socios.
- Diseñar nuevas actividades y servicios que diversifiquen la oferta y aumenten la participación.
- Garantizar la viabilidad económica.

## 1.3. Metodología empleada

En este trabajo se han seleccionado tres herramientas metodológicas principales para la reflexión estratégica: el análisis DAFO, el modelo de las cinco fuerzas de Porter y el Business Model Canvas (BMC). Estas metodologías están ampliamente reconocidas en la literatura de gestión empresarial y se consideran especialmente adecuadas para el estudio de asociaciones sin ánimo de lucro.

El análisis DAFO permite sintetizar de forma clara las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afectan al club, facilitando la toma de decisiones y el diseño de estrategias realistas [1]. El modelo de Porter se utiliza para comprender el entorno competitivo y las fuerzas externas que pueden condicionar la evolución del club [2], especialmente cuando existen alternativas de ocio, patrocinadores y proveedores clave



[3]. Por último, el Business Model Canvas (BMC) es una metodología cuyo uso está en auge y se emplea como herramienta visual y estructurada para representar todos los elementos clave del modelo de valor propuesto para cualquier empresa u organización, lo que permite identificar de forma intuitiva los segmentos de socios, propuestas de valor, actividades, fuentes de ingresos y alianzas, entre otras [4].

La combinación de estas tres herramientas proporciona una base metodológica académica y práctica para la elaboración de este trabajo.

Dada la implicación directa en la fundación y gestión del club, se reconoce la posibilidad de sesgos en el diagnóstico. Para reducir este riesgo, se han contrastado los resultados con encuestas externas, benchmarking nacional e internacional y opiniones de responsables de otros clubes, buscando así la máxima objetividad y rigor en el análisis estratégico.

#### **1.4. Estructura del documento**

El trabajo comienza con la justificación, los objetivos y la metodología empleada. A continuación, se explora la evolución del automóvil clásico y el impacto del Volkswagen Escarabajo en España. Después, se analiza en detalle la situación actual del club y se realiza un diagnóstico interno y externo. Con esta base, se presenta un plan estratégico y operativo para el crecimiento del club. El documento finaliza con las conclusiones, propuestas de mejora y los anexos que recogen materiales de apoyo.

## 2. CONTEXTO HISTÓRICO Y CULTURAL

### 2.1. Repaso histórico de la evolución del automóvil en nuestro país

La historia del automóvil en España es un ejemplo de cómo la tecnología y la sociedad han evolucionado de la mano. Desde los primeros coches importados y fabricados artesanalmente a comienzos del siglo XX, el automóvil pasó de ser un objeto de lujo exclusivo a convertirse en parte de la vida cotidiana de millones de personas.



*Ilustración 1. Hispano Suiza H6B Coupe de 1926 muestra la majestuosidad y artesanía de los coches españoles de la época. [27]*

Los inicios, marcados por marcas como Hispano-Suiza, se dieron en un contexto de elitismo y baja producción nacional. La llegada de la Guerra Civil y la posterior autarquía frenaron en seco el desarrollo del sector.

El verdadero despegue de la motorización popular llegó a partir de 1950, especialmente tras la creación de SEAT y la

aparición del SEAT 600, que democratizó el acceso al automóvil. Durante las décadas siguientes, el crecimiento económico y el auge del turismo permitieron que el coche se integrara en la cultura y el ocio, así como en el tejido productivo nacional.

La transición democrática y la apertura al mercado europeo supusieron una modernización decisiva. Marcas extranjeras empezaron a fabricar en España y el parque automovilístico se expandió rápidamente, mientras surgía una conciencia medioambiental y de seguridad vial.

En el siglo XXI, el sector está marcado por la digitalización, el desafío de la movilidad sostenible y la valorización del vehículo clásico como patrimonio cultural. España es hoy uno de los grandes productores de automóviles de Europa.

### 2.2. Historia e impacto del Volkswagen Escarabajo

El Volkswagen Escarabajo, conocido también como *Beetle*, es uno de los automóviles más emblemáticos del siglo XX. Su historia comienza en la Alemania de los años 30, cuando el régimen nazi encargó a Ferdinand Porsche el diseño de un coche sencillo y asequible para las masas. Tras la guerra, bajo administración británica, el modelo se relanzó y acabó siendo un símbolo de la reconstrucción europea. [5]

Durante las décadas de 1950 y 1960, el Escarabajo se consolidó como icono global gracias a su fiabilidad y bajo coste de mantenimiento. Fue especialmente popular en mercados como Estados Unidos, donde se asoció con la contracultura y la juventud, y se hizo mundialmente famoso a través de campañas de marketing innovadoras y su aparición en películas y series.



*Ilustración 2. Ejemplos de la mítica campaña “Think small” que revolucionó el marketing del momento. [6]*

Aunque su diseño se mantuvo casi inalterado durante décadas, el Escarabajo fue adaptándose técnicamente para mantenerse vigente. En Europa fue sustituido progresivamente por modelos más modernos a partir de los años 70, como el Golf. Su producción continuó en Latinoamérica hasta 2003, alcanzando más de 21 millones de unidades fabricadas.

En España, el Escarabajo llegó a partir de 1950, ganándose una reputación por su robustez y sencillez, a pesar de las restricciones a la importación y la competencia local. Aunque no se fabricó en nuestro país, se convirtió en un vehículo apreciado por los aficionados y en un referente de la cultura automovilística popular, abriendo hoy el camino a la creación de clubes y asociaciones dedicadas a su conservación.

## 3. DIAGNÓSTICO INTERNO DEL CLUB – AS IS

### 3.1. Historia y fundación del Club



Ilustración 3. Logo actual del club

El Club VW Escarabajo de Málaga nació en 2020, durante el confinamiento por la COVID-19, ante la ausencia de un club dedicado a los Volkswagen *aircooled* en la provincia. Inició como un grupo informal de WhatsApp el 31 de marzo de ese año y se formalizó el 9 de enero de 2021 al aprobar los estatutos y eligiendo la primera Junta Directiva: David Pino Hidalgo (presidente), Juan Pino García (vicepresidente) y Concepción Hidalgo Guisado (secretaria).

El club quedó inscrito oficialmente en el Registro de Asociaciones de Andalucía el 16 de marzo de 2021 (número 29-1-14197) y recibió el NIF definitivo (G70677190).

Desde el año 2023, el club es miembro de la Federación Andaluza de Vehículos Antiguos, Ceuta y Melilla (FAVACEM), a través de la cual se beneficia del seguro de Responsabilidad Civil de la federación.

#### Hitos:

A pesar de su corta historia el club cuenta con varios hitos destacables:

- 123 socios actualmente en activo (crecimiento de 23 socios anuales).
- Presencia ininterrumpida en RetroMálaga desde 2021 (actualmente con amplio stand de 100m<sup>2</sup>).
- 5 rutas oficiales realizadas con éxito y con muy alta valoración por parte de los asistentes.
- 5 crónicas de eventos publicados en revistas del sector.

### 3.2. Estatutos y forma jurídica

El Club VW Escarabajo de Málaga está constituido como asociación sin ánimo de lucro, según la Ley Orgánica 1/2002 y la Ley 4/2006 de Andalucía, y goza de personalidad jurídica propia. Sus estatutos, aprobados en enero de 2021 y recogidos en el *ANEXO 1. Estatutos del club*, establecen como objetivos principales la preservación del patrimonio automovilístico Volkswagen *aircooled* y la promoción de la convivencia entre aficionados a través de rutas, concentraciones y participación en eventos.

El club desarrolla su actividad principalmente en Málaga y Andalucía, bajo una estructura compuesta por Asamblea General y Junta Directiva. La Junta gestiona la actividad diaria y está formada actualmente por presidente, vicepresidente y secretario.

La pertenencia es gratuita para todos los socios. La financiación se basa en donaciones, colaboraciones puntuales y pequeños excedentes de eventos. La gestión económica es sencilla y transparente.



### 3.3. Misión, visión y valores

Desde su origen, el Club VW Escarabajo de Málaga ha tenido como principal objetivo reunir a aficionados de los clásicos Volkswagen, especialmente los modelos con motor refrigerado por aire. Esta afición ha dado lugar a una misión, una visión y unos valores que orientan la vida actual del club.

#### Misión

Preservar y promover el legado de los Volkswagen *aircooled* mediante actividades que fomenten la participación y el conocimiento técnico, creando una comunidad cohesionada de aficionados.

#### Visión

Aspirar a consolidarse como referente regional y nacional entre los clubes de Volkswagen clásicos, ampliando su base social y mejorando la calidad y variedad de sus eventos, siempre manteniendo su esencia gratuita y participativa. El club apuesta por la digitalización, la colaboración con otras entidades y la profesionalización progresiva de su gestión.

#### Valores

Los valores fundamentales que guían al club son:

- **Pasión** por los coches clásicos y su historia.
- **Compañerismo** y colaboración entre socios.
- **Accesibilidad** garantizando la gratuidad y la inclusión de cualquier aficionado.
- **Generosidad** al compartir conocimientos entre los socios.

### 3.4. Órganos de gobierno y funcionamiento interno

Según los estatutos, el club está organizado con una estructura formal y democrática, pensada para el crecimiento y la sostenibilidad. Sobre el papel, el club cuenta con una Asamblea General como órgano supremo de decisión y una Junta Directiva compuesta por presidente, vicepresidente y secretaria.

En la práctica la gestión y el trabajo diario recaen casi por completo en el presidente, con el apoyo incondicional de sus padres, que ocupan el resto de los cargos de la junta directiva.

A pesar de contar con algunos socios activos que colaboran de forma puntual en la organización de eventos o tareas concretas, la falta de iniciativa general limita la capacidad de delegar y repartir responsabilidades. Esta concentración del trabajo en tan pocas personas resulta en una actividad anual muy limitada.

### 3.5. Perfil de los socios y segmentación demográfica

A día de hoy hay registrados 123 socios activos en el grupo de WhatsApp, que constituye el principal medio para llevar el control de socios y la comunicación interna del club. No existe una base de datos sistematizada en la que se recojan de forma completa los datos demográficos y de participación de todos los socios. Por tanto, la información presentada a continuación se basa en estimaciones muy bien aproximadas, fundamentadas en la



experiencia directa de la organización y la observación acumulada desde la fundación del club.

## Edad y género

Aproximadamente el 70% de los socios son hombres con edades comprendidas entre los 55 y 70 años. El grupo de socios entre 35 y 55 años representa alrededor del 20% del total, mientras que la presencia de menores de 35 años es inexistente y la de mayores de 70 años es reducida. El número de socias mujeres supone en torno al 2% del total, aunque la participación femenina real es mayor, ya que la mayoría de socios acude acompañado de su pareja. Además, en las rutas organizadas suelen participar una media de 2 familias por evento, incorporando a hijos y, en algunos casos, a nietos en las actividades del club.

## Procedencia geográfica

El 80% de los socios reside en la provincia de Málaga, aunque solo un 30% lo hace en la capital. Un 15% de los socios viven en la provincia de Granada y el resto en provincias limítrofes a Málaga. Al encontrarse el club en la Costa del Sol, aproximadamente un 15% de los socios son de nacionalidad extranjera, por lo que no residen en España durante todo el año y su dominio del español es variable.

## Participación

Se estima que alrededor del 40% de los socios ha participado al menos una vez en una concentración oficial organizada por el club o ha cedido su vehículo para ser expuesto en RetroMálaga. Es probable que este porcentaje aumentara si se organizaran más concentraciones, ya que muchos socios que aún no han participado se dividen entre aquellos que no han podido asistir por motivos de agenda y aquellos que todavía no se han decidido a hacerlo.

## Coleccionismo

El denominador común entre los socios es la afición a los vehículos Volkswagen *aircooled*, especialmente los Escarabajo, Karmann Ghia y las furgonetas T1 y T2. En torno al 50% de los socios poseen además otros coches clásicos de otras marcas, por lo que pueden considerarse coleccionistas, y es frecuente que muchos tengan más de un Escarabajo en su colección.

### 3.6. Actividades organizadas

Desde su fundación en 2021, el Club ha desarrollado dos tipos de actividades:

#### 1. Rutas en coche por la provincia de Málaga

Las rutas han sido el eje central de la vida activa del club, convirtiéndose en la principal herramienta para crear vínculos entre los socios. Estas rutas son excursiones en grupo en las que los socios conducen sus Volkswagen hasta un destino, hacen paradas intermedias, incluyendo alguna visita cultural y para terminar comen juntos. Hasta la fecha, se han organizado un total de cinco rutas oficiales:

- **Ruta vespertina a Nerja (julio 2021):** Primera salida oficial bajo la estructura del club y contó con la participación de tan solo cuatro coches.

- **Ruta a la Sierra de las Nieves (octubre 2023):** Segunda ruta organizada, participaron siete vehículos.
- **Ruta a Alhama de Granada (marzo 2024):** La más numerosa hasta la fecha, con 30 vehículos y la primera en la que se logró apoyo institucional de un ayuntamiento.
- **Ruta vespertina a Mijas (junio 2024):** Realizada en colaboración con el Club de Clásicos Deportivos Sur de Europa.
- **Ruta a Almáchar (marzo 2025):** Última ruta oficial realizada hasta la fecha, con la participación de 20 coches, colaboración institucional por parte de 2 ayuntamientos.



Ilustración 4. Fotos Ruta a la Sierra de las Nieves y a Alhama de Granada

## 2. Presencia en RetroMálaga



Ilustración 5. Stand del club en RetroMálaga 2025

Desde 2021, el club participa de forma ininterrumpida en la feria RetroMálaga, el evento de referencia en Andalucía para los aficionados al vehículo clásico. La ubicación y tamaño del stand cedido ha ido mejorando año tras año, aumentando la visibilidad. En la feria se monta un stand con aproximadamente 5-6 vehículos de socios en exposición.

### 3.7. Canales de comunicación y presencia digital

La comunicación interna y externa del Club VW Escarabajo de Málaga se apoya en herramientas cotidianas, prácticas y de bajo coste, adaptadas al carácter voluntario y no profesional del club. Aunque su alcance es aún limitado, estas herramientas han demostrado ser funcionales para mantener la comunidad unida y comunicar las actividades del club.

#### Comunicación interna

El grupo de WhatsApp es el único canal de comunicación interna y en él están los 123 socios actuales. Es utilizado exclusivamente para asuntos relacionados con la afición por los coches clásicos, evitando temas ajenos como política o religión. Mensualmente se generan en torno a 30 mensajes, aunque este número aumenta significativamente en los periodos previos a rutas u otras actividades. Su funcionamiento es ágil y eficaz para difundir convocatorias, resolver dudas mecánicas o compartir fotos, pero su carácter informal limita su utilidad para tareas de gestión más complejas.

## Comunicación externa y redes sociales

La presencia digital en redes sociales del club se concentra en dos perfiles: Instagram (98 seguidores) y Facebook (410 seguidores). Ambas cuentas están gestionadas por el presidente, sin apoyo externo ni formación especializada. En Instagram se procura mantener una cierta constancia, con publicaciones semanales y dos historias por semana, mientras que en Facebook la actividad es más puntual, concentrándose tras eventos organizados por el club. Las redes han mostrado ser útiles para captar nuevos socios ya que alrededor de un 4% de los socios conocieron el club a través de ellas.

La actividad del club también ha sido difundida en medios especializados a través de crónicas publicadas tras los eventos en revistas como VWeekend (3 artículos) y Autofoto (2 artículos). Por último, la participación RetroMálaga actúa como canal fundamental de proyección externa y de captación de nuevos socios (la mayoría de los socios provienen de contactos durante la feria). Se muestra un ejemplar de una crónica publicada de un evento en el ANEXO 3. *Crónica Ruta a Alhama de Granada en revista autofoto.*

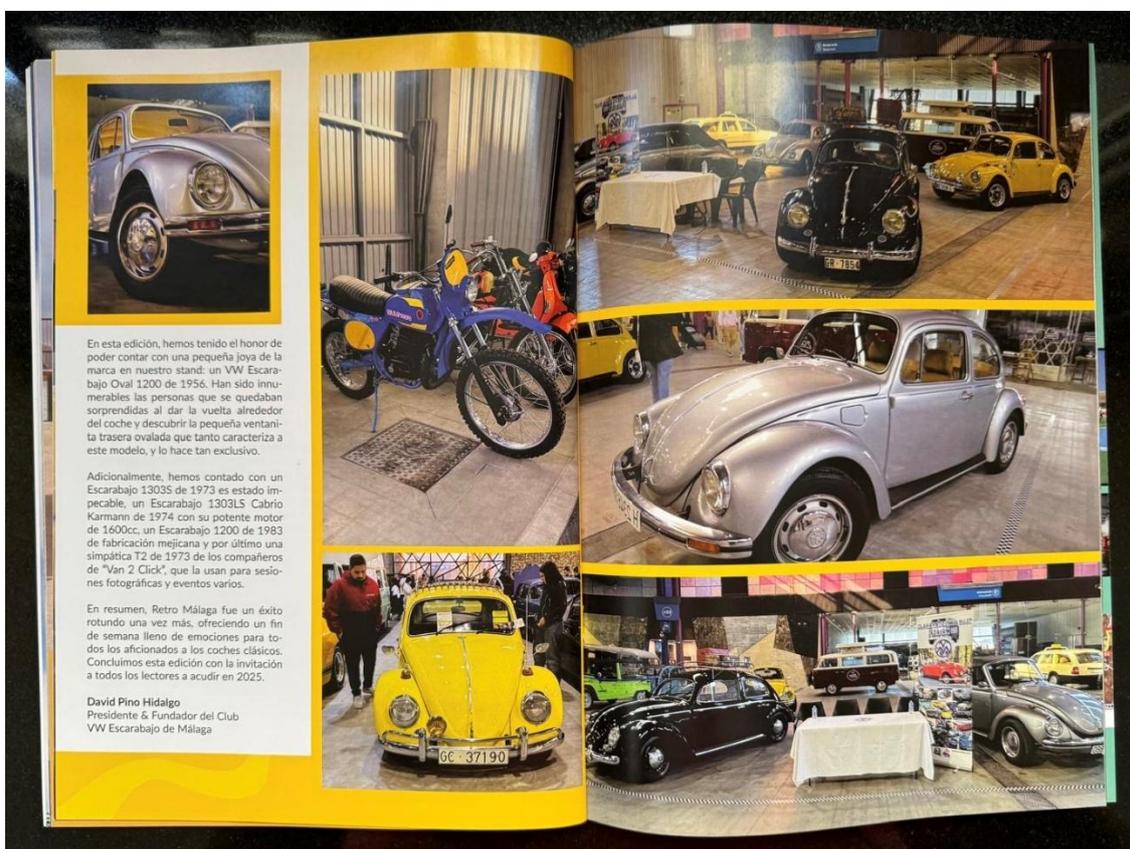


Ilustración 6. Ejemplo visual de publicación en revista VWeekend de abril 2024.

### 3.8. Recursos económicos y sistema de financiación actual

El club se define en sus estatutos como una asociación sin ánimo de lucro y, desde su fundación, ha adoptado una política de gratuidad tanto para el alta de nuevos socios, a diferencia de la mayoría de los clubes automovilísticos, como para la participación en sus eventos. Esta filosofía contribuye a la expansión del club y ayuda a mantener la informalidad estructural actual, pero supone ciertos retos para su supervivencia. Actualmente, el fondo económico disponible del club es de tan solo 143,47€.



El sistema de financiación actual se basa en dos pilares:

1. **Colaboraciones puntuales y donaciones.** En el pasado se han conseguido colaboraciones con el diseñador y productor visual *ADH\_FILMMAKER* y la empresa de recambios *BBT Hot-Rod* para que proporcionaran el diseño y la financiación, para la producción del único Roll Up publicitario con el que cuenta el club. Al principio de la vida del club, uno de los socios fundadores (José Juan Roca) realizó una donación para contribuir al crecimiento del club. Finalmente, los ayuntamientos de las localidades que visitamos suelen aportar algún obsequio a los participantes y visitas culturales gratuitas, aparte de ceder ayuda logística.
2. **Excedentes de eventos.** En la mayoría de las comidas organizadas tras las rutas, se generan pequeños excedentes económicos, fruto de la diferencia entre el importe cobrado a los socios y el coste real de los menús acordados con los restaurantes.

Para aumentar los ingresos, en el pasado se ha intentado establecer contacto con Volkswagen Iberia y con gasolineras de bajo coste que operan en la provincia de Málaga, como PetroPrix y Plenergy a través de email y LinkedIn con el objetivo de explorar posibles patrocinios o colaboraciones. No se ha obtenido respuesta por parte de ninguno.

## Gastos habituales

Los principales gastos hasta la fecha han estado relacionados con:

- Seguro de Responsabilidad Civil contratado a través FAVACEM.
- Material gráfico (dorsales para las rutas, cartelería para los eventos).
- Impresiones de formularios y documentación.
- Obsequios simbólicos en eventos o detalles de cortesía para equipos municipales.

## Transparencia y control

Las cuentas del club son gestionadas directamente por el presidente, quien mantiene un registro básico en una hoja de cálculo de todos los ingresos y gastos. El control financiero actual es muy elemental y carece de mecanismos formales de contabilidad, lo que limita la profesionalización de la gestión económica. No existe cuenta bancaria a nombre del club y las operaciones se realizan en efectivo o a través de Bizum.



### 3.9. Análisis DAFO del club

El análisis DAFO se utiliza en este trabajo para identificar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del club. Es una herramienta ampliamente reconocida en gestión empresarial porque permite visualizar de forma clara los factores clave que afectan a organizaciones sin ánimo de lucro y facilita una toma de decisiones realista [1]. En este caso, el DAFO servirá de base para definir prioridades estratégicas adaptadas al contexto actual del club.

Tabla 1. Análisis DAFO del club

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Presencia continuada en RetroMálaga</li> <li>– Constitución legalizada y pertenencia a FAVACEM</li> <li>– Comunidad consolidada y ambiente cercano</li> <li>– Capacidad organizativa demostrada en eventos y ferias</li> <li>– Gratuidad y ausencia de cuotas para facilitar entrada de nuevos socios</li> <li>– Reconocimiento en medios y revistas especializadas</li> <li>– Único club VW oficial en toda Andalucía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dependencia del trabajo del presidente</li> <li>– Escaso número de eventos anuales</li> <li>– Falta de calendario anual de actividades</li> <li>– Poca implicación organizativa por parte de los socios</li> <li>– Recursos económicos limitados y ausencia de ingresos recurrentes</li> <li>– Poca presencia y actividad en RRSS</li> <li>– Falta de profesionalización en imagen y comunicación</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Punto de inflexión en la sociedad con generación <i>baby boom</i> jubilándose: tiempo libre y poder adquisitivo</li> <li>– Creciente interés por vehículos clásicos y <i>youngtimers</i> entre la gente joven</li> <li>– Escarabajos son coches clásicos asequibles, lo que facilita sumar nuevos aficionados</li> <li>– Mayor variedad de eventos para captar nuevos perfiles</li> <li>– Alianzas con empresas del sector</li> <li>– Nuevas líneas de ingresos independientes de patrocinios (<i>merchandising</i>, distribución de recambios, documentación histórica)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Competencia de actividades sustitutivas: ocio familiar, viajes, deportes, clubes sociales, etc.</li> <li>– Perdida de interés generalizada</li> <li>– Envejecimiento de la base social y falta de relevo generacional</li> <li>– Restricciones legales y medioambientales (ZBE, catalogaciones, ITV, etc.)</li> <li>– Dificultad para conseguir patrocinadores estables</li> <li>– Incremento generalizado de costes (seguros, permisos, gastos logísticos, <i>merchandising</i>, etc.)</li> </ul>

### 3.10. Análisis PORTER del entorno

El modelo de las cinco fuerzas de Porter se emplea en este trabajo para analizar el entorno competitivo y las presiones externas que influyen al club. Esta herramienta es útil en empresas y asociaciones como esta, ya que ayuda a entender la rivalidad, la amenaza de actividades sustitutivas y el papel de patrocinadores y socios [3]. Su aplicación permite identificar oportunidades y riesgos externos relevantes para el club.



## Rivalidad entre competidores

El Club VW Escarabajo de Málaga es el único mono marca activo en la provincia, pero compite con clubes multimarca consolidados como Club Al-Andalus y Club Retro Sport, ambos con muchos socios (aprox. 500) y presencia en RetroMálaga.

Además, cada semana hay concentraciones y reuniones en distintos pueblos de la provincia, y destacan los eventos anuales en Casabermeja, Villanueva del Trabuco y Archidona, que reúnen a un centenar de aficionados.

## Poder de negociación de los proveedores

El club depende casi totalmente de la colaboración de los ayuntamientos para permisos, espacios y apoyo logístico en las rutas. Sin su ayuda, organizar eventos es inviable. Su negociación depende principalmente de sus disponibilidades de agenda y de la calidad de la comunicación con los equipos municipales. Además, la falta de patrocinadores limita los recursos económicos, por lo que conseguir apoyo de empresas sería clave para el crecimiento.

## Amenaza de nuevos entrantes

Es poco probable que surja otro club de VW *aircooled* en Málaga, ya que los intentos recientes (ej. Volkerones) no han pasado de grupos pequeños por falta de compromiso. En otras provincias, como Granada y Sevilla, clubes VW grandes han desaparecido por mala gestión y falta de relevo generacional.

## Amenaza de productos sustitutivos

Los principales sustitutos para los socios son eventos familiares, viajes y concentraciones de otros clubes de clásicos, que suelen ser más numerosas y frecuentes. Además, están en auge otras alternativas como el senderismo, que cada vez atrae a más participantes, así como actividades deportivas (golf) y clubes sociales como el Club Mediterráneo de Málaga.

## Poder de negociación de los clientes (socios)

Los socios suelen ser fieles y, cuando se comprometen, participan activamente en las rutas. Sin embargo, la mayoría tiene una actitud pasiva y solo algunos reclaman más actividades, ya que disfrutan especialmente de las rutas organizadas.

En la Tabla 2, a continuación, se muestra un resumen de las 5 fuerzas de PORTER.



Tabla 2. Resumen análisis PORTER

<b>Fuerza</b>	<b>Importancia</b>	<b>Justificación</b>
Rivalidad entre competidores	Media	Competencia de clubes multimarca (Al-Andalus, Retro Sport) y eventos semanales y anuales muy concurridos.
Poder de negociación de los proveedores	Alta	Dependencia total de ayuntamientos y falta de patrocinadores limita recursos y crecimiento.
Amenaza de nuevos entrantes	Baja	Intentos de nuevos clubes no prosperan; falta de compromiso y precedentes negativos en otras provincias.
Amenaza de productos sustitutivos	Media/Alta	Alternativas crecientes como senderismo, viajes, eventos familiares y de otros clubes; opciones deportivas y sociales.
Poder de negociación de los clientes (socios)	Baja	Socios fieles pero pasivos; algunos piden más rutas y actividad.

El análisis Porter muestra que el club debe priorizar la colaboración institucional y la búsqueda de patrocinadores para reducir su dependencia de los ayuntamientos y ganar recursos. La diferenciación en la propuesta de valor y la oferta de actividades serán clave para fidelizar a los socios y competir frente a la amplia oferta de ocio y clubes alternativos en la provincia.





## 4. DIAGNÓSTICO EXTERNO Y TENDENCIAS DEL SECTOR

### 4.1. Revisión bibliográfica internacional

La gestión estratégica de clubes automovilísticos y asociaciones afines ha evolucionado notablemente en los últimos años debido a la digitalización, el relevo generacional y el auge mundial del interés por los coches de colección. Según un informe de McKinsey, el mercado global de vehículos de colección mueve entre 1.000 y 2.000 millones de euros anuales solo en actividades de “comunidad y experiencia”, y los propietarios valoran sobre todo “el placer de conducir y la participación en eventos” [7]. Esto evidencia que el crecimiento del sector y la fidelización dependen cada vez más de ofrecer actividades y vivencias relevantes para los entusiastas.

La literatura académica reciente coincide en que “la profesionalización de la gestión y la diversificación de actividades constituyen los principales pilares para asegurar la sostenibilidad de los clubes automovilísticos en la era digital” [8], destacando la necesidad de emplear redes sociales, crear valor para socios jóvenes y fomentar la colaboración con empresas del sector. Además, la digitalización facilita la captación de socios y la eficiencia interna: “la adopción de herramientas digitales y la creación de plataformas colaborativas ha favorecido la captación de socios jóvenes y la eficiencia organizativa”. El relevo generacional se considera esencial, y Smith y Peters resaltan que “la flexibilidad organizativa y la comunicación multicanal son las claves para una transición generacional exitosa” [9].

Por último, la transparencia y la implicación de los socios en la toma de decisiones son factores diferenciales. Zhou destaca que “la rotación de cargos, la participación activa y la transparencia en la gestión son factores críticos para la legitimidad y la continuidad de los clubes sin ánimo de lucro” [10].

En resumen, tanto los análisis de mercado como la literatura científica coinciden en que la profesionalización, la digitalización, la generación de experiencias de comunidad y la gestión participativa son fundamentales para el crecimiento y la consolidación de los clubes automovilísticos en el contexto actual.

### 4.2. El movimiento clásico en España: situación y evolución

En la última década, el movimiento de vehículos clásicos en España ha vivido un fuerte crecimiento, marcado por el relevo generacional, el auge del componente emocional y la aparición de nuevas concentraciones, ferias y rutas a nivel local y nacional.

El interés hacia los vehículos clásicos ya no se centra tanto en la antigüedad o rareza, sino en la conexión personal de los aficionados con los modelos de su infancia o juventud, especialmente aquellos de los años 60, 70 y 80. La jubilación de la generación del *baby boom* y la facilidad para compartir experiencias a través de redes sociales han ampliado la base de entusiastas y aumentado la participación generalizada en rutas y concentraciones.

Según la Federación Española de Vehículos Antiguos (FEVA), existen actualmente más de 400 clubes activos y el parque nacional de vehículos históricos supera las 90.000 unidades



registradas [11], lo que genera actividad económica relevante en sectores como talleres, seguros, recambios, transporte especializado y turismo.

El éxito de eventos como RetroMálaga, ClassicAuto Madrid y concursos de elegancia tipo Autobello añaden exclusividad y confirman el dinamismo de este sector, que continúa creciendo año tras año. Además, en Málaga y Andalucía, la actividad es especialmente notable por el clima y concentración de coleccionistas extranjeros.

### 4.3. Análisis cuantitativo del mercado

El objetivo de este apartado es estimar cuántos propietarios de Volkswagen Escarabajo hay en el área de influencia del club, y por tanto, cuál es el tamaño máximo de mercado (socios) al que puede aspirar el club.

La metodología que se ha utilizado es directa:

1. **Datos base:** Se parte del número de vehículos con más de 25 años matriculados en Málaga y Granada (fuente: DGT) [12].
2. **Proporción de Escarabajos:** Se intenta calcular qué porcentaje de esos coches corresponde al Volkswagen Escarabajo, usando como referencia la proporción que suponen éstos en los anuncios de coches de >25años en venta en Autoscout24.es [13] para cada provincia.
3. **Ajuste geográfico:** Se considera el 100% del potencial en Málaga y solo el 50% en Granada, por proximidad y mayor facilidad de participación.
4. **Ajuste por coleccionismo:** Se asume que, de media, cada propietario de Escarabajo posee 1,5 coches, ya que la experiencia del club indica que muchos socios tienen más de uno en propiedad.

La fórmula aplicada es:

$$N^{\circ} \text{ socios pot.} = \frac{\text{Coches}_{>25\text{-MLG}} \cdot \%_{\text{ESC-MLG}} + 0,5 \cdot \text{Coches}_{>25\text{-GRD}} \cdot \%_{\text{ESC-GRD}}}{1,5}$$

Los datos son:

- Vehículos >25 años Málaga: 89.988
- % Escarabajos en venta Málaga: 3/309 = 0,971%
- Vehículos >25 años Granada: 67.704
- % Escarabajos en venta Granada: 2/211 = 0,948%
- Estimación Escarabajos Málaga: 873,78
- Estimación Escarabajos Granada: 641,83
- **Total estimado de socios potenciales = 796,47 ≈ 796 socios**

Se estima que existen **796** socios potenciales en el área principal de influencia del club (Málaga y parte de Granada). Teniendo en cuenta los **123** socios activos registrados actualmente, la cuota de mercado se sitúa en torno al **15,5%**.

### Limitaciones y propuestas de mejora:

Las estimaciones presentan márgenes de error considerables, ya que muchos de los coches matriculados en la DGT no están en uso y/o no todos los propietarios desean



participar en un club. Además, la referencia de anuncios online no refleja la realidad de todos los coches clásicos e introduce un sesgo importante.

Para mejorar la precisión, en el futuro se recomienda realizar encuestas a propietarios, colaborar con la DGT y la FEVA para acceder a datos más fiables y, si fuera posible, impulsar junto a la FEVA la elaboración de un registro e informe sectorial que permita conocer datos relevantes como, en este caso, la distribución de coches matriculados en España por marca y modelo.

#### 4.4. Benchmarking internacional

Para identificar buenas prácticas y oportunidades de mejora, resulta útil analizar cómo funcionan los principales clubes Volkswagen en países con mayor tradición y base social, como Alemania, Reino Unido y Estados Unidos. A continuación, se presentan tres ejemplos destacados con sus webs enlazadas en la bibliografía.

Tabla 3. Resumen benchmarking clubes VW internacionales.

Club	Socios	Servicios/eventos principales	Gestión	Lección para el club
<b>VW-Käfer-Team Göppingen e.V. (DE) [14]</b>	90 (el más grande de Alemania)	Festival de verano, 25 reuniones anuales, rutas internacionales	Junta directiva de 8 miembros, entre ellos jóvenes, 25€ de cuota y 4 sponsors	Profesionalización y eventos grandes y recurrentes atraen jóvenes
<b>Historic Volkswagen Club (UK) [15]</b>	2.000+	Revistas, ferias y concentraciones semanales, asesoría, venta y foro online	Junta directiva de 24 miembros, £43 de cuota y sin sponsors	Estructura directiva amplia, asistencia técnica y actividades frecuentes fidelizan a los socios
<b>VW Club of America (USA) [16]</b>	4.000+	Foro online, delegaciones regionales, revista digital (Autoist)	\$26 cuota y 103 patrocinadores	Estructura descentraliza y compromiso de socios ayuda al crecimiento

En conclusión, se extrae que los clubes VW internacionales más fuertes apuestan por eventos grandes, profesionalización de la gestión, servicios exclusivos para socios, cuotas simbólicas anuales y el uso intensivo de plataformas digitales.

#### 4.5. Benchmarking nacional

El movimiento de clubes automovilísticos clásicos en España es activo, aunque resulta difícil cuantificar el número real de asociaciones y su nivel de actividad. La mayoría son pequeños, gestionados de forma *amateur* y con escasa visibilidad. Según la FEVA, existen más de 400 clubes registrados en España [11], pero tan solo uno especializado en Volkswagen figura en la federación: el Club Amics del Volkswagen de Catalunya [17], con más de 200 socios, concentraciones mensuales y una estructura formal. En el resto del país apenas hay 6 clubes VW más, la mayoría no oficializados, con poca actividad y visibilidad (A Coruña, Barcelona, Cartagena, Ciudad Real, Madrid, País Vasco y Valencia).



Por otro lado, clubes multimarca como el Automóvil Club Salamanca [18] o el Club de Automóviles Antiguos de Valencia [19] destacan por su larga trayectoria y grandes concentraciones.

A pesar del dinamismo aparente, la realidad es que cada año desaparecen varias asociaciones por falta de relevo generacional, mala gestión directiva o desmotivación. No existen datos públicos fiables sobre tasas de supervivencia o participación, ya que muchos clubes no publican sus registros o carecen de presencia online.

Para mejorar la obtención de datos de contexto y mercado, se propone trabajar conjuntamente con la FEVA para realizar informes sectoriales anuales con la información de la que disponen y, en caso de que no dispongan de ella, proponerles colaboración para elaborar un registro actualizado en el que participen todos los actores del sector.

#### **4.6. Factores legales y culturales que afectan al sector**

El sector del vehículo clásico en España está condicionado por una combinación de factores legales y culturales. En el plano normativo, las leyes de tráfico, seguridad vial y medioambiente suponen retos importantes para los propietarios y clubes. Uno de los principales obstáculos es la implantación de las Zonas de Bajas Emisiones (ZBE), obligatoria en todos los municipios de más de 50.000 habitantes, y también en los de más de 20.000 que superen ciertos niveles de contaminación. Estas restricciones dificultan la circulación de vehículos clásicos en amplias zonas urbanas, salvo excepciones específicas para vehículos catalogados como históricos. [20]

Con respecto a la catalogación de vehículos históricos, el nuevo Real Decreto 970/2024 ha supuesto un avance relevante, simplificando el proceso, eliminando algunos trámites costosos y reduciendo las diferencias administrativas entre comunidades. [21] Catalogar un vehículo como histórico aporta ventajas como acceso a seguros específicos, exenciones en el impuesto de circulación y una ITV más flexible, aunque también impone limitaciones como mantener la originalidad y un uso anual limitado. [22]

Culturalmente, en España el valor patrimonial y social de los vehículos clásicos todavía está menos arraigado que en otros países europeos. Sin embargo, esto está cambiando gracias a la labor de clubes, museos y asociaciones que divulgan la importancia de conservar estos vehículos como parte de la memoria colectiva.

En este contexto, la FEVA desempeña un papel clave como interlocutor ante la administración, coordinando a los clubes y promoviendo normativas justas y unificadas a nivel nacional. Su trabajo ha sido esencial en la aprobación del nuevo marco legal y en la defensa del reconocimiento cultural y legal del vehículo clásico en España. [23]



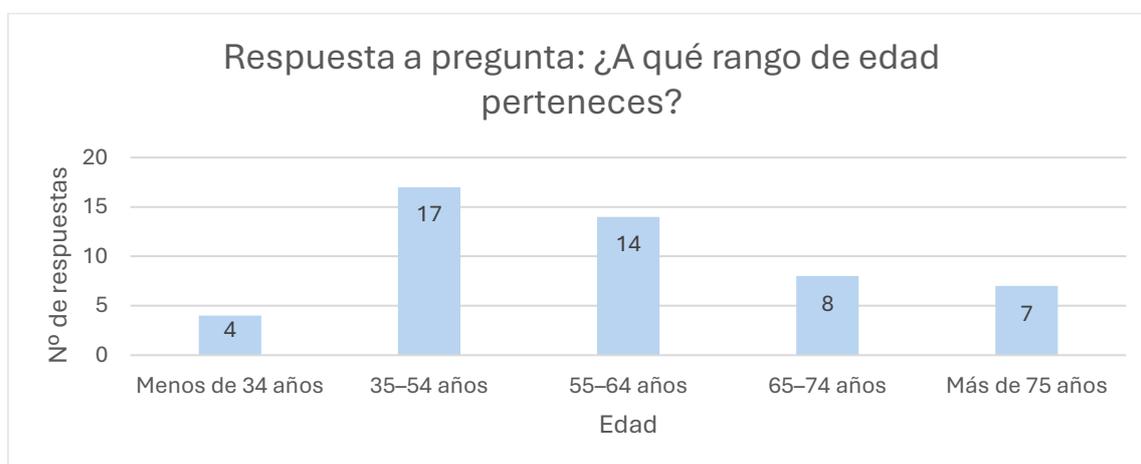
## 5. PLAN ESTRATÉGICO DE EXPANSIÓN – TO BE

### 5.1. Reflexión estratégica

Tras cinco años de crecimiento progresivo el club se enfrenta a un reto estructural: aproximadamente el 40% de los socios actuales entrarán en edad de jubilación en los próximos cinco años. Estos socios enfrentan una nueva etapa vital en la que tendrán más tiempo libre y un abanico de alternativas para invertirlo (clubes de golf, viajes, asociaciones culturales, turismo social, etc.). Por lo tanto, para el club también es una nueva etapa que exige una reflexión estratégica para asegurar su crecimiento y sostenibilidad.

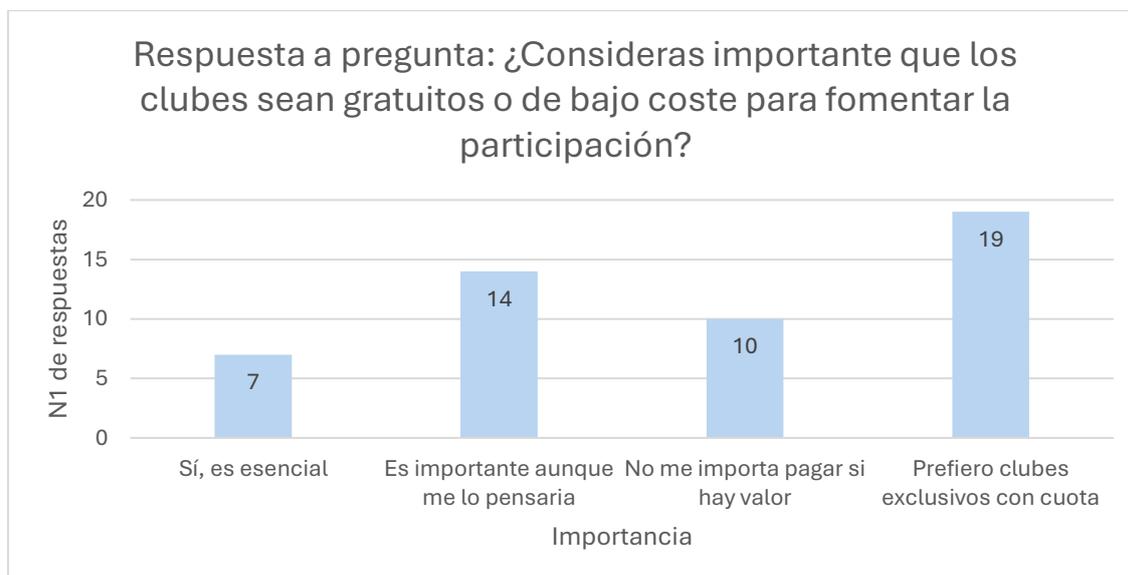
#### Encuestas:

Para fundamentar el plan estratégico, se realizó una encuesta a 50 personas del entorno de los vehículos clásicos. Los resultados más relevantes se muestran en los siguientes gráficos:



Gráfica 1. Distribución edades encuestados (fuente propia; n=50)

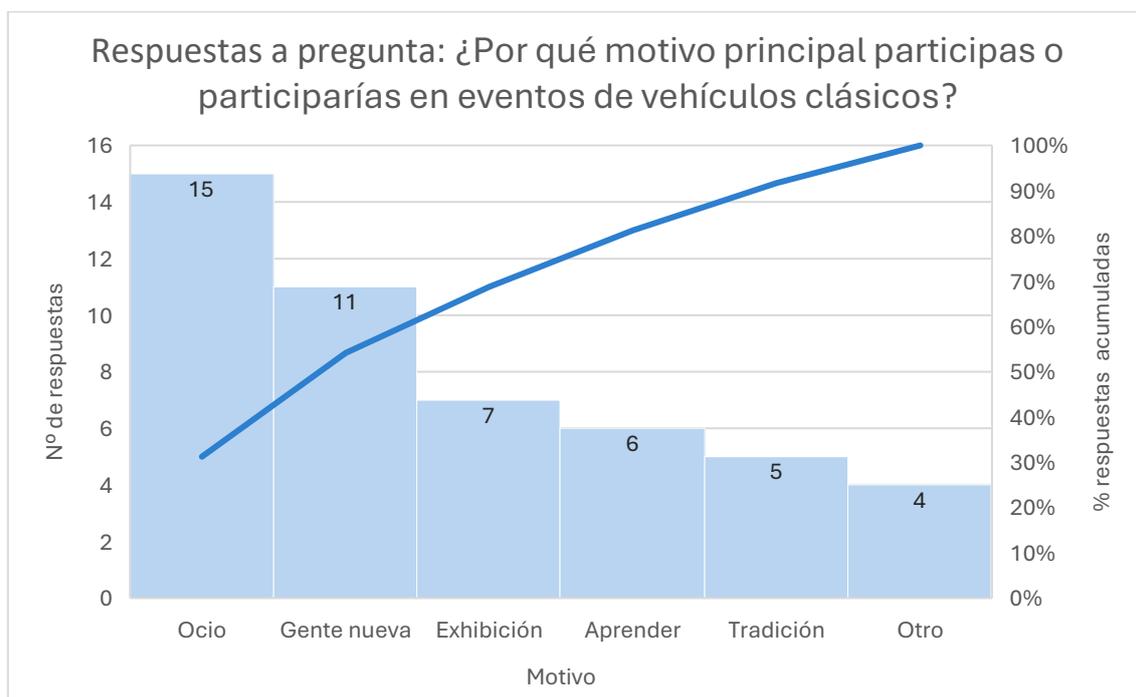
Como se observa en la Gráfica 1, el 44 % de los encuestados tiene entre 55 y 74 años, confirmando el envejecimiento del colectivo. Solo un 8 % es menor de 34 años.



Gráfica 2. Distribución importancia de cuota (fuente propia; n=50)

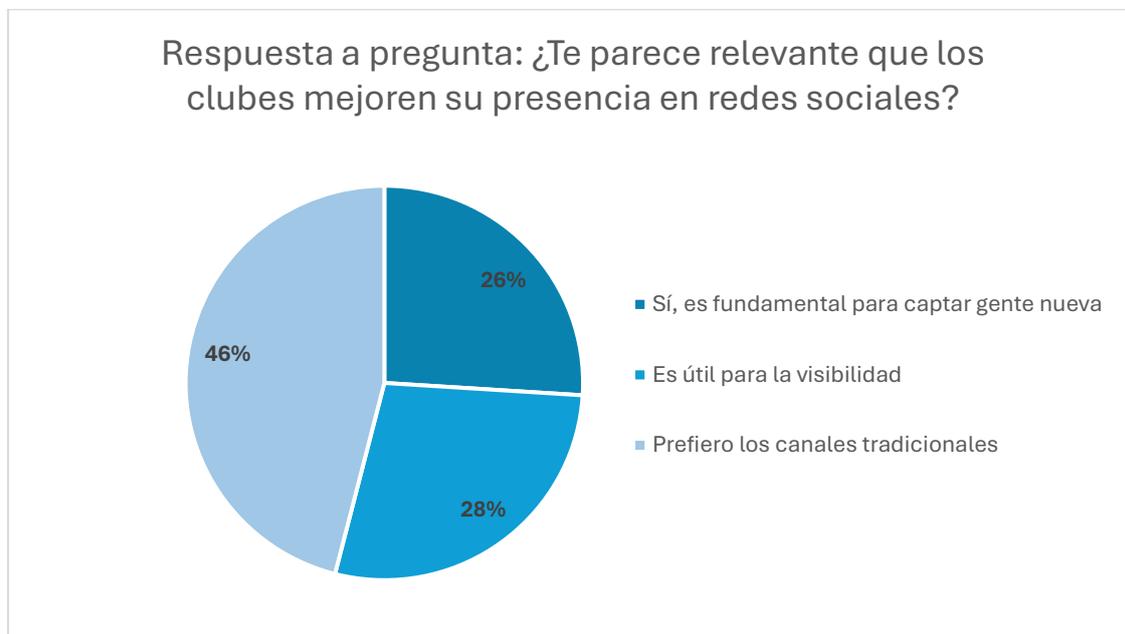


Como se observa en la Gráfica 2, la existencia de cuotas no es determinante para la participación en los eventos (42% vs. 58%).



Gráfica 3. Distribución motivos de pertenencia o por los que pertenecer a un club (fuente propia; n=100)

Como se observa en la Gráfica 3, la mayoría de las respuestas (52 %) destaca: disfrutar del ocio y turismo y conocer a gente nueva como lo más valorado de pertenecer a un club.



Gráfica 4. Distribución sobre importancia de redes sociales (fuente propia; n=50)

Sobre las redes sociales, como se observa en la Gráfica 4, el 54% de los socios consideran relevante para la visibilidad, que los clubes tengan presencia en redes social.



Estos resultados confirman la necesidad de atraer a perfiles más jóvenes, mantener la gratuidad y reforzar la presencia digital del club, alineando así el plan estratégico con las prioridades reales del colectivo.

El diagnóstico interno y externo, junto a la encuesta, confirma que la supervivencia y el crecimiento del club requieren profesionalizar la gestión y diversificar actividades. Por ello, se utiliza el modelo Business Model Canvas (BMC), una herramienta ampliamente empleada en asociaciones para visualizar de forma clara y estructurada los elementos clave de la organización [4].

En este contexto, el club redefine su propuesta de valor apoyándose en un propósito inspirador y cinco principios de diseño, que guían todas las acciones:

### Propósito:

Forjar la mayor comunidad de Volkswagen clásicos de España, uniendo a apasionados dispuestos a vivir experiencias y crear amistades duraderas en un hogar donde cada historia importa.

### Cinco principios de diseño:

1. **Sentido de pertenencia:** Creamos un hogar donde los socios se sienten integrados y parte de una comunidad.
2. **Disfrutamos del viaje:** Disfrutamos tanto del recorrido que está viviendo el club como del tiempo que pasamos en ruta dentro de los coches.
3. **Cuidado del patrimonio:** Protegemos y difundimos el legado de los Volkswagen clásicos.
4. **Aprendizaje continuo:** El intercambio de conocimientos y experiencias es constante.
5. **Diversión compartida:** La alegría y el buen humor son parte integral de cada evento.

Para terminar, es importante recordar la importancia de la economía de red para un club de este estilo: el crecimiento y la profesionalización incrementan el atractivo del club para socios y patrocinadores, lo que permite ofrecer más valor y asegurar la viabilidad a largo plazo.

En los capítulos siguientes, cada uno de los pilares del BMC será desarrollado en detalle para aportar una visión realista y centrada del futuro del club.

## 5.2. Segmentos de clientes

En este capítulo, “clientes” hace referencia a los socios del club. La segmentación interna de los socios es clave para diseñar estrategias de crecimiento y fidelización. Conocer los perfiles predominantes permite adaptar actividades, comunicación y propuestas para asegurar la cohesión y sostenibilidad del club.

Actualmente conviven diferentes perfiles: socios mayores en proceso de relevo generacional, *baby boomers* (el grupo más numeroso, próximos a la jubilación), y una entrada gradual de jóvenes y familias. La estrategia se basa en atraer personas afines a la comunidad, apasionadas por los Volkswagen *aircooled* y dispuestas a participar en rutas.



A continuación, se describen las características de cada segmento de socios, actuales y futuros, y se presentan algunas estrategias de captación y fidelización identificadas durante la reflexión estratégica.

## Segmentos principales

- **Socios *baby boomers*:** Mayoría actual. Hombres de edad cercana a la jubilación. Valoran rutas, convivencia y ambiente automovilístico. Suelen acudir con sus parejas. Reto: mantener su implicación y aprovechar su experiencia y tiempo libre.
- **Socios *junior*:** Segmento en crecimiento (30-50 años). Buscan dinamismo, aventuras y conocimientos. Reto: consolidar su participación y promover su colaboración.
- **Familias:** Socios que acuden con hijos o nietos. Valoran tranquilidad y actividades pensadas para todas las edades. Reto: integrar este perfil plenamente en la vida del club.
- **Socios mayores:** Socios de más de 70 años. Participan poco pero aportan experiencia. Reto: mantener su vínculo con el club y aprovechar su conocimiento.
- **Coleccionistas premium:** Minoría, pero relevante por su prestigio. Tienen vehículos singulares y demandan organización excelente. Reto: satisfacer sus expectativas y aprovechar su influencia.
- **Simpatizantes y afines:** No socios que participan en ferias o consumen *merchandising*. Potenciales socios y canal de difusión. Reto: captar su interés y fomentar difusión.

## Estrategias de captación

1. **Recomendación interna (boca a boca):** Se incentivará que los socios inviten a personas afines, ofreciendo pequeños beneficios simbólicos por cada nuevo socio aportado.
2. **Material de captación profesional:** Se elaborarán materiales gráficos de publicidad para su difusión en redes y en persona.
3. **Dinamización en redes sociales:** Se potenciarán publicaciones atractivas, como vídeos cortos y mensajes directos para captar nuevos socios.
4. **Campañas enfocadas hacia jóvenes:** Creación de programas de jóvenes embajadores, colaboración con universidades o escuelas técnicas, premios, etc.

## Estrategias de fidelización

1. **Kit de bienvenida:** Cada nuevo socio recibirá un mensaje de bienvenida, guía del club, información de eventos y un formulario de presentación.
2. **Participación progresiva:** Se animará personalmente a los nuevos socios a participar en rutas.
3. **Reconocimiento:** Los socios más activos serán mencionados en publicaciones o durante los eventos.
4. **Encuestas de satisfacción:** Se enviarán formularios periódicos para recoger opiniones y sugerencias de mejora.
5. **Sistema de puntos (gamificación):** Se plantea a largo plazo un sistema simbólico de puntos por participación e implicación, con reconocimientos y pequeñas distinciones.



## Objetivos

- Aumentar el número de socios: +30% anual sostenidamente.
- Captar socios coleccionistas: al menos 5 vehículos exclusivos antes de 2027.
- Aumentar la participación en eventos: 40% de los socios participan en al menos 1 actividad anual.

### 5.3. Propuesta de valor

La propuesta de valor es el eje vertebrador de la estrategia aspiracional diseñada para la próxima etapa del club. Su elaboración parte del propósito aspiracional del club que explica el deseo de convertir al club en un referente nacional para aficionados de los Volkswagen clásicos. Esta propuesta se basa en el análisis de los socios, las tendencias del sector, acciones de otros clubes y la experiencia de gestión. Se recogen tanto las ofertas actuales como nuevas propuestas para cubrir las necesidades de todos los segmentos identificados.

#### Propuestas de valor

- 1. Actividades y eventos.** Las rutas y ferias son el eje central del club y la imagen visible de todo el esfuerzo interno. Se diseñan para acomodar a todos los segmentos de socios. Dada su importancia, las actividades se desarrollan más adelante.
- 2. Labor social.** El club integra activamente a diferentes generaciones y perfiles, creando vínculos sociales en torno a la afición automovilística.
- 3. Fidelización.** Se reconoce públicamente la implicación de los socios y se prevé implementar programas de gamificación para reforzar el sentido de pertenencia.
- 4. Merchandising.** Se desarrollará una línea de productos (ropa, llaveros, pegatinas, etc.) para socios y simpatizantes, generando nuevos ingresos.
- 5. Conocimiento y formación.** El club ofrece soporte técnico y ofrecerá charlas y cursos gracias a los conocimientos y experiencia técnica de sus socios.
- 6. Ventajas y alianzas.** Se buscarán descuentos y acuerdos con talleres, recambistas y comercios, así como acceso preferente a ciertos servicios y eventos.
- 7. Escaparate para marcas.** El club sirve como plataforma para dar visibilidad a marcas y organizaciones, recibiendo a cambio ingresos y apoyo para eventos.
- 8. Proveedor de productos relacionados.** El club buscará acuerdos para ser proveedor oficial de productos y servicios relevantes y generar así nuevos ingresos.
- 9. Gran Concentración Nacional de VW *aircooled* España.** Se aspira a organizar una gran concentración en Málaga que reúna a cientos de vehículos y aficionados durante varios días.

#### Desarrollo de actividades y eventos

La reflexión estratégica ha identificado la importancia de reforzar el sentido de pertenencia entre los socios para aumentar la motivación y participación en los eventos. El objetivo es que los socios esperen con interés cada nueva ruta y que el club se perciba como una experiencia colectiva continua.

Para lograrlo, se prioriza el diseño y mantenimiento de un calendario anual de actividades a partir de 2026, combinando eventos actuales y nuevos formatos que favorezcan la



cohesión social. Este calendario se revisará cada año en la Asamblea General para adaptarse a nuevas propuestas y ajustar actividades según las necesidades del club. Se programarán eventos de los mostrados a continuación:

- **Rutas tradicionales mensuales:** Seguirán siendo la actividad principal, combinando conducción, encuentros sociales, visitas culturales y gastronomía. Se busca aumentar y consolidar su frecuencia (1 al mes entre los meses de septiembre a mayo).
- **Ferias y exposiciones:** RetroMálaga seguirá siendo un pilar anual clave para aumentar la base social y alianzas. Se incentivará la participación de socios en la exposición de vehículos, ofreciendo entrada gratuita, consumición y obsequio conmemorativo.
- **Ruta vespertina durante el verano:** Para evitar el calor, las rutas serán de tarde-noche, con recorrido corto y cena informal en destino, manteniendo así la actividad durante los meses estivales.
- **Ruta de Año Nuevo:** Evento especial en enero como alternativa a las comidas navideñas, marca el inicio del año del club.
- **Rutas nacionales de corta duración:** A partir de 2027, se organizarán actividades de fin de semana con pernocta en hoteles rurales, visitas a otras provincias y enclaves turísticos.
- **Rutas internacionales:** Desde 2028, se valorará organizar rutas internacionales, como viajes al museo Volkswagen (Wolfsburg, Alemania) o al Le Bug Show (Bélgica).
- **Actividades culturales y formativas:** Se sumarán charlas, talleres de mecánica, restauración e historia Volkswagen, intercalados durante el año. El objetivo es enriquecer la programación y fortalecer la comunidad, aunque la asistencia sea menor en estas actividades.
- **Eventos sociales alternativos:** Se incorporarán colaboraciones con exposiciones temporales, visitas a colecciones privadas y participación conjunta en eventos de terceros, para aumentar la actividad y reducir la carga de trabajo.
- **Concursos y ferias de prestigio:** Se buscará la presencia en eventos premium como Autobello o el Concurso de Elegancia de la Costa del Sol, con el objetivo de atraer a coleccionistas relevantes y aumentar la reputación y cobertura mediática del club.
- **Rallies de regularidad:** Se plantea por último la organización de rallies de regularidad como oferta de actividades competitivas, divertidas y de trabajo en equipo. Esta actividad está especialmente pensada para captar a un público más joven.

## Objetivos

- Satisfacción global de los participantes en eventos >8/10.
- Al menos 9 eventos anuales agendados en el calendario.
- Al menos 2 eventos organizados autónomamente por socios a partir de 2027.
- Evolución progresiva de ventajas para socios (2 en 2026, 4 en 2027, 7 en 2028, 12 en 2029 y 20 para 2030).
- Al menos 3 patrocinadores principales anuales a partir del año 2027.



## 5.4. Canales

La relación y comunicación con los distintos públicos (socios, nuevos miembros, simpatizantes, entidades y sociedad) es fundamental para el crecimiento y cohesión de un club social. Actualmente, la gestión de canales es una de las principales debilidades: depende casi en exclusiva del presidente, carece de estrategia y planificación multicanal, y muestra baja implicación del resto de miembros.

El club funciona con un grupo de WhatsApp, publicaciones esporádicas en Facebook e Instagram, eventos presenciales y uso puntual de email, pero esta estructura es insuficiente para aumentar notoriamente su visibilidad.

### Propuesta de fortalecimiento y diversificación de canales

En línea con las aspiraciones del resto de pilares, se plantea un plan de transformación de los canales, que combina la profesionalización, la diversificación y el refuerzo de la comunicación interna y externa:

#### 1. Profesionalización de la imagen y narrativa

El primer paso será la definición de una identidad visual sólida y homogénea, que unifique el diseño de todos los materiales y publicaciones. Para ello, se elaborará un manual de identidad visual con logotipo, paleta cromática, tipografías y plantillas para redes sociales, cartelería, crónicas y comunicaciones internas. Se realizará con la ayuda de empresas externas especializadas.

#### 2. Estrategia digital multicanal

Se establece una estructura de canales digitales basada en los siguientes pilares:

- **Facebook:** Canal principal para comunicación externa y reportajes, con publicaciones regulares planificadas.
- **Instagram.** Canal visual dinámico, con publicaciones y campañas temáticas ("La foto del mes", "Sabías que...?") periódicas y *reels* sobre la vida del club.
- **TikTok:** Iniciar presencia a partir de 2025, con vídeos cortos para captar público joven y adulto (cada vez más presente en esta red). [24]
- **YouTube:** Lanzar canal propio a partir de 2027, con vídeos largos (entrevistas, reportajes, formación) para aumentar visibilidad.
- **Web oficial:** Página moderna con área pública y privada, centralizando información y captación.
- **Email:** Se usará para comunicación institucional.
- **Dossier profesional:** Documento digital para patrocinadores y entidades, presentando el club y sus propuestas.

#### 3. Equipo y protocolos

Para que la gestión de los canales no dependa de una sola persona y sea sostenible en el tiempo, se prevé incorporar:

- Responsable de comunicación y pequeño equipo voluntario para aportar contenidos.
- Protocolos claros sobre calidad, frecuencia y validación.
- Contrataciones puntuales de profesionales para campañas o rediseños.



#### 4. Colaboración con medios e *influencers*

Se priorizará colaborar con medios especializados y atraer a *influencers* del mundo del motor clásico para ampliar el alcance y visibilidad del club.

#### 5. Fortalecimiento de la comunicación presencial

Aunque los canales digitales serán prioritarios, se mantendrá el peso de los eventos presenciales como vía fundamental de relación y fidelización.

#### 6. Mejoras en la comunicación interna

- Sistema de bienvenida digital para nuevos socios: mensajes de integración, guías rápidas y tutorización.
- Base de datos actualizada y protegida.

### Objetivos

- Satisfacción >9/10 sobre el proceso de bienvenida e integración.
- 5% de los nuevos socios anuales provengan de contactos digitales.
- Aumento considerable de los impactos en redes sociales.
- Publicación de al menos 10 artículos anuales en revistas y medios de comunicación del sector (posibilidad de automatización con IA).

### 5.5. Relación con los clientes

La relación con los socios es esencial para el crecimiento del club. La fidelización depende de un contacto cercano y adaptado a cada perfil: socios, familias, simpatizantes, patrocinadores y colaboradores. Todos forman parte de la propuesta de valor.

#### Fases de la relación:

1. **Captación e integración.** El proceso comienza antes del alta formal, con información clara, formularios sencillos y contacto directo por WhatsApp o email. Cada nuevo socio recibe un kit de bienvenida y acceso inmediato a los canales de comunicación del club. Se mantiene una comunicación continua para resolver dudas y facilitar la integración.
2. **Participación y fidelización.** La fidelización se refuerza mediante la organización de actividades atractivas, el reconocimiento público de la implicación, la invitación a participar en decisiones y la atención proactiva a sugerencias o incidencias.
3. **Seguimiento y mejora continua.** Se realizan encuestas periódicas y se recogen sugerencias a través de varios canales. Se evalúa la integración de los nuevos socios y la continuidad de los veteranos para ajustar estrategias de retención.
4. **Relación con externos.**
  - a. **Simpatizantes:** Se mantienen informados a través de redes sociales, invitaciones a eventos abiertos y envío de contenidos de valor.
  - b. **Patrocinadores y colaboradores:** Relación profesional basada en transparencia, cumplimiento de acuerdos y visibilidad mutua.
  - c. **Instituciones y medios:** Contacto fluido con instituciones y medios especializados para fomentar alianzas y visibilidad.



## Adaptación a los diferentes perfiles

La relación se ajusta a las características y expectativas de cada segmento:

- **Baby boomers:** Se prioriza un trato cercano y el reconocimiento a su trayectoria.
- **Junior:** Se prioriza las comunicaciones innovadoras a través de medios digitales.
- **Familias:** Se resalta la idoneidad de las actividades para todas las edades.
- **Mayores:** Se reconoce su aportación histórica al “mundillo” y se facilita su participación en los eventos.
- **Coleccionistas premium:** Se cuida la atención personalizada, el acceso a eventos exclusivos y el reconocimiento público de sus vehículos.
- **Simpatizantes:** Se potencia su acercamiento con invitaciones, *merchandising* y acceso a contenidos exclusivos.

## Herramientas clave

- Comunicación multicanal (WhatsApp, email, redes sociales y web) adaptada a las preferencias de cada socio.
- Guías y tutoriales prácticas para facilitar la integración y el uso de herramientas.
- Protocolos de bienvenida y seguimiento activo para todos los socios.
- Programas de reconocimiento y gamificación (puntos, distinciones, recompensas simbólicas).
- Transparencia en la información sobre gestión y actividades.

## Objetivos

- 40% de los socios participan en las encuestas de satisfacción.
- El 50% de los socios repite en menos de 1 año.
- El 30% de los socios manda al menos 1 mensaje trimestral a través de WhatsApp.

## 5.6. Fuentes de ingreso

El Club VW Escarabajo de Málaga se ha caracterizado desde su fundación por una política de gratuidad para los socios. No existen cuotas ni barreras económicas de entrada, lo que facilita la captación y la participación de todo tipo de interesados. Sin embargo, el club necesita recursos económicos para poder desarrollar actividades, mejorar la comunicación y profesionalizar su imagen. La sostenibilidad financiera se basará en diversificar ingresos y profesionalizar la gestión.

### Fuentes de ingresos actuales

A día de hoy, los ingresos del club provienen fundamentalmente de dos vías:

- **Sobrantes de rutas y eventos:** El pequeño excedente que queda tras organizar rutas se reinvierte en el club para cubrir imprevistos, obsequios y el seguro anual.
- **Aportaciones voluntarias:** Algunos socios e instituciones realizan donaciones puntuales o contribuyen con servicios y materiales.

Este modelo permite la gratuidad, pero limita la capacidad de inversión.



## Estrategia de diversificación de ingresos

El plan estratégico para 2025–2030 plantea la creación de varias fuentes complementarias a las actuales, siempre evitando la imposición de cuotas y manteniendo la accesibilidad:

1. **Merchandising:** Venta de productos personalizados (ropa, llaveros, pegatinas, etc.) en rutas, online y ferias.
2. **Patrocinios y colaboraciones:** Acuerdos con empresas del sector, talleres y comercios locales para obtener ingresos directos o en especie.
3. **Proveedores:** Convertirse en proveedor oficial de productos o servicios relevantes para socios y terceros (recambios, accesorios, seguros), generando ingresos adicionales.
4. **Subvenciones:** Solicitud de ayudas públicas municipales, provinciales o autonómicas.
5. **Venta de servicios y experiencias:** A largo plazo, ofrecer rutas premium para no socios.
6. **Apoyo institucional:** Búsqueda de apoyo económico o ayuda logística de ayuntamientos e instituciones donde se realicen eventos específicos.

Durante el plan estratégico se ha decidido mantener la gratuidad del club, ya que la experiencia personal demuestra que la introducción de cuotas en fases iniciales puede generar disputas entre los socios. No obstante, se deja la puerta abierta a adoptar cuotas simbólicas en el futuro, en función de la evolución de los recursos y la demanda social.

## Objetivos

- Al menos 3 patrocinadores principales anuales a partir del año 2027.
- Tener ingresos recurrentes suficientes y predecibles a partir del año 2027.
- Contar con patrocinadores adicionales para cada ruta.

### 5.7. Recursos clave

El éxito del club depende de la gestión eficaz de sus recursos clave. Estos recursos permiten que el club funcione, crezca y cumpla con sus objetivos. Durante la reflexión se ha procedido a identificarlos:

#### Recursos humanos

- **Socios activos:** Son el principal recurso. Participan regularmente en rutas y en la vida del club.
- **Junta directiva:** Imprescindible. Responsable de la toma de decisiones, gestión diaria y representación.
- **Colaboradores puntuales:** Apoyan en áreas como diseño, fotografía, comunicación, patrocinio o logística, aportando profesionalización sin costes elevados.

#### Recursos materiales

- **Vehículos de los socios:** Son el centro de las actividades y el valor diferencial del club.



- **Material gráfico y audiovisual:** fotos, vídeos y diseños usados para promoción, cartelería y crónicas.
- **Merchandising:** Productos con la imagen del club que se usan en ferias, rutas y como fuente de ingresos.

## Recursos digitales y tecnológicos

- **Canales de comunicación digital:** Grupo de WhatsApp, página en Facebook e Instagram, y próximamente Tik Tok, YouTube y una página web.
- **Base de datos de socios:** Registro actualizado de miembros y simpatizantes.
- **Herramientas de diseño y edición:** Software para la creación de cartelería, vídeos e imágenes.
- **Software de gestión:** Software específico para apoyar en tareas de coordinación, comunicación, registro de información, contabilidad, etc. (Airtable, Notion, CRM, etc.).

## Recursos económicos

- **Gestión eficiente:** Ingresos limitados por lo que se debe buscar la máxima eficiencia de los ingresos.

## Recursos relacionales e institucionales

- **Red de contactos:** Relaciones con ayuntamientos, asociaciones, empresas y medios, que facilitan la organización de eventos y el acceso a recursos.
- **Reconocimiento en el sector:** El prestigio del club facilita la captación de nuevos socios y la obtención de apoyos institucionales.

## Objetivos

- Preparar la base de datos de socios antes del final de 2025

### 5.8. Actividades clave

El funcionamiento y proyección dependen de una serie de actividades clave identificadas durante la reflexión estratégica, necesarias para crecer, fidelizar socios y captar nuevos miembros. Hasta ahora, muchas se realizaban de forma precaria o no se hacían.

## Organización de rutas y eventos

- **Calendario** Elaboración de un calendario anual con fechas reservadas para eventos.
- **Rutas:** Búsqueda de destinos a los que acudir y actividades que realizar durante las rutas mensuales.
- **Logística:** Gestión de inscripciones, necesidades logísticas, recorridos, reservas y coordinación de participantes.

## Promoción y comunicación

- **Medios:** Redacción de crónicas de cada evento, selección de fotografías y difusión en redes sociales, web y revistas especializadas.



- **RRSS:** Publicación regular en Facebook, Instagram y otros canales, incluyendo *reels*, anuncios de eventos y resultados de las actividades.
- **Contacto:** Comunicación con instituciones, revistas y entidades colaboradoras para aumentar la visibilidad.

## Captación y acogida de nuevos socios

- **Bienvenida:** Seguimientos, mensajes personalizados y guías prácticas.
- **Integración:** Contacto regular con nuevos socios para asegurar su participación y recoger sugerencias.

## Desarrollo de *merchandising* y fuentes de ingresos

- **Productos:** Proceso de diseño y producción.
- **Venta:** Comercialización del *merchandising* durante eventos, ferias o a través de encargos online.
- **Patrocinadores:** Búsqueda y negociación de acuerdos con empresas para obtener apoyo económico, descuentos o cesión de recursos.

## Mejora de la gestión interna

- **Bases de datos** Mantenimiento de registros de socios y simpatizantes, gestión de inscripciones y comunicaciones oficiales.
- **Reuniones:** Organización de las asambleas: convocatoria, preparación de órdenes del día y gestión de votaciones y propuestas.
- **Protocolos:** Definición de procedimientos para la organización de rutas, la comunicación y la gestión de conflictos; y elaboración de documentación.
- **Rondas de consulta:** Se mantendrá una reunión anual de 1h con personas relevantes que puedan actuar como asesores. Se proponen Alex González (profesor de ICAI), Pedro Lara (secretario FEVA), Eva Vicente (directora de Comunicación Volkswagen España), Salvador González (presidente Club de Vehículos Clásicos Deportivos del Sur de Europa) y Héctor Álvarez (fundador If You Like Cars).

## Formación y actividades complementarias

- **Charlas y talleres:** Organización de actividades formativas (mecánica, historia del automóvil, restauración) y culturales.
- **Colaboraciones:** Presencia en eventos de carácter social, colaboraciones con ONGs o iniciativas benéficas vinculadas al automóvil clásico.

## Innovación y adaptación

- **Digitalización:** Desarrollo de una web funcional, uso de herramientas digitales para encuestas, votaciones y difusión de información.
- **Nuevas actividades:** Adaptación de la programación anual según tendencias, intereses de los socios y oportunidades detectadas.

## Objetivos

- Adjudicar 1 socio voluntario responsable para cada área de actividades clave en 2027.



## 5.9. Socios clave

Este pilar se considera fundamental para captar patrocinadores, aumentar la visibilidad y reforzar la legitimidad del club. Los socios clave son organismos, empresas e instituciones externas. La estrategia se basa en establecer acuerdos de colaboración con tres grupos principales: empresas del sector del automóvil, medios de comunicación y entidades públicas o privadas.

### 1. Sector del automóvil

- **Grupo Volkswagen España o Global:** Una colaboración directa aporta al club prestigio, legitimidad y apoyo material o económico. Para Volkswagen, supone reforzar su imagen y conectar con una comunidad que preserva su patrimonio.
- **Talleres, recambistas, aseguradoras y otros:** Acuerdos para ofrecer descuentos y servicios preferentes a los socios, visibilidad y aportes económicos al club. A los patrocinadores: potenciales nuevos clientes, publicidad y visibilidad en todos nuestros eventos (especial importancia en RetroMálaga). Ejemplos: **Talleres:** locales, Midas, Aurgi, Feu Vert, MotorTown; **Recambios:** BBT Hot-Rod, Low&Slow, Slide Performance, Clover Racing Parts, Volkstuning; **Aseguradoras y Brokers:** Reale, Generali, MAPFRE, Aon, AMV, Romagosa, ClassicCover, Zalba-Caldú, Cotter; **Otros:** Repsol, PetroPrix, Plenergy, Michelin, Liqui Molly, Shell, Meguiars, Gestorías, BAHCO...
- **Empresas de logística y transporte:** Facilitan la movilidad y el transporte de vehículos para eventos a cambio de promoción y posicionamiento como socio logístico en la comunicación del club. Ejemplos: RACE, grúas locales, MAPFRE Asistencia...
- **Lifestyle:** Colaboraciones con marcas de relojería, moda y accesorios aportan prestigio, artículos para los socios y repercusión mediática. Para las marcas es un escaparate de productos en un público afín y segmentado. Club Porsche España realiza colaboraciones con Tag Heuer. Ejemplos: Swatch, Camper, Hawkers, El Ganso, Eastpak...

### 2. Medios de comunicación y sector media

- **Revistas y medios especializados** Acuerdos para que el club aporte reportajes y crónicas a cambio de mayor alcance, prestigio y posibles ejemplares o apoyo económico. Los medios reciben contenido original y posicionamiento en eventos. Además, y el club puede actuar como distribuidor oficial. Ejemplos: AutoFoto, VWeekend, MotorClásico, Hot VWs, Auto Bild, Autofacil.es...
- **Influencers y creadores de contenido:** Colaboraciones para generar contenido audiovisual y captar nuevas audiencias, con beneficio mutuo en visibilidad y acceso a públicos especializados. Club Porsche vuelve a ser un ejemplo con colaboraciones con Manu Campa. Ejemplos: @thegreenbeetle, @celebynator, @ifyoulikecars, @ManuCampa, etc.

### 3. Instituciones públicas y privadas

- **Ayuntamientos y entidades locales:** Colaboran cediendo espacios y actividades culturales, aportando recursos y legitimidad al club. Para los ayuntamientos, supone dinamización cultural y promoción turística.



- **Diputación de Málaga y/o Ayuntamiento de Málaga:** Se buscará la cesión de un espacio público como una sede para eventos y reuniones, lo que refuerza la legitimidad institucional. Para la institución, es una forma de apoyar la cultura, el patrimonio y el compromiso con sus ciudadanos.

El objetivo de las alianzas es que ambas partes obtengan beneficios: el club accede a recursos y visibilidad, y el socio externo gana notoriedad y acceso a un público fiel. Todos los patrocinadores y colaboradores podrán asistir a los eventos del club.

## Objetivos

- Conseguir al menos 3 colaboradores del sector automóvil antes del 2027.
- Realizar al menos 10 publicaciones anuales en medios de comunicación nacionales.
- Realizar al menos 1 colaboración con *influencers* durante 2026.

## 5.10. Estructura de costes

El club asegura su viabilidad controlando los gastos, lo que permite mantener la gratuidad y la continuidad. Se han analizado los posibles costes futuros derivados del plan estratégico para el periodo 2025-2030.

## Organización de rutas y eventos

- **Materiales:** Dorsales, walkies, banderolas, alquiler de espacios puntuales y obsequios para participantes.
- **Obsequios:** Insignias o esculturas como muestra de agradecimiento a las instituciones colaboradoras.
- **Gestión:** Telefonía, carteles, papelería, seguros, tasas y señalización.
- **Ferías:** Montaje del stand, material publicitario, electricidad.

## Comunicación y promoción

- **Digital:** Dominio, herramientas digitales y posibles servicios de *community management*.
- **Material gráfico:** Cartelería, crónicas impresas, álbumes, material promocional para ferias y servicios de diseño gráfico.
- **Influencers:** Invitaciones, dietas, desplazamientos, y compensaciones.

## Merchandising

- **Producción:** Diseño, fabricación y estocaje de productos. Coste variable según tirada y calidad.
- **Almacenaje y distribución:** Gastos menores por almacenamiento temporal y envíos.

## Gestión interna y administrativa

- **Profesionalización de la imagen:** Contratación de expertos en comunicación o diseño.
- **Seguro de responsabilidad civil (RC):** Cobertura obligatoria para eventos y actividades del club.



- **Cuota FEVA:** Pago anual si se decide pertenecer a la Federación Española de Vehículos Antiguos. De momento no se detectan ventajas para hacerlo.
- **Burocracia:** Tasas y trámites para permisos oficiales, autorizaciones de eventos o cesión de espacios públicos.
- **Digitalización:** Inversión en una web funcional y herramientas de gestión internas.
- **Sede física:** Si se logra una cesión o alquiler, incluirá mantenimiento, seguros y suministros.

## Alianzas y colaboraciones

- **Obsequios:** Detalles simbólicos o *merchandising* en agradecimiento a patrocinadores.

## Objetivos

- El 100% de las rutas organizadas terminen con un saldo económico positivo.





## 6. PLAN OPERATIVO

### 6.1. Presupuesto estimado y recursos necesarios

En la Tabla 4 se recoge el presupuesto anual estimado de ingresos y gastos para el periodo 2025-2030 bajo un escenario realista, con las siguientes hipótesis principales a partir de 2026:

- Se realizan 10 concentraciones anuales:
  - Excedente medio de 50€/ruta.
  - Costes de organización de 15€/ruta y 15€/ruta en obsequios.
  - Inversión puntual en la mejora del stand para RetroMálaga 2026.
- Formalización de 3 patrocinios anuales (100€/patrocinador) + 200€ de patrocinios para eventos concretos.
- Venta estimada de 25 prenda a 40€/unidad (coste 28€/unidad; rentabilidad 42%).
- Incremento anual cuota FAVACEM.
- Contratación de servicios externos de comunicación y asesoría de imagen.
- Inclusión de un 10% en gastos imprevistos.
- No se contempla la gran concentración planteada para 2030, al no existir referencias fiables para su estimación.

Tabla 4. Presupuesto estimado 2025-2030

(Cifras en euros)	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>INGRESOS</b>						
Excedentes de eventos/rutas	150	500	500	800	800	1.000
Patrocinios y colaboraciones	100	500	800	1.100	1.500	2.000
<i>Merchandising</i> (ventas)	0	1.000	1.500	2.000	2.500	3.000
Subvenciones públicas	0	0	100	100	100	100
<b>Total ingresos</b>	<b>250</b>	<b>2.000</b>	<b>2.900</b>	<b>4.000</b>	<b>4.900</b>	<b>6.100</b>
<b>GASTOS FIJOS</b>						
Cuota FAVACEM (seguro RC)	75	80	85	90	95	100
Dominio web y licencias <i>softwares</i>	0	0	20	50	60	70
<b>Total gastos fijos</b>	<b>75</b>	<b>80</b>	<b>105</b>	<b>140</b>	<b>155</b>	<b>170</b>
<b>GASTOS VARIABLES</b>						
Organización de eventos	15	150	150	500	600	900
Comunicación/promoción	20	100	150	500	700	800
<i>Merchandising</i> (producción)	0	700	1.000	1.300	1.800	2.100
Obsequios/agradecimientos	10	150	300	400	450	500
Profesionales externos	100	400	800	500	600	800
RetroMálaga	0	100	100	100	140	200
Otros gastos	22	168	260	344	444	547
<b>Total gastos variables</b>	<b>167</b>	<b>1.768</b>	<b>2.760</b>	<b>3.644</b>	<b>4.734</b>	<b>5.847</b>
<b>Gastos totales</b>	<b>242</b>	<b>1.848</b>	<b>2.865</b>	<b>3.784</b>	<b>4.889</b>	<b>6.017</b>
<b>Resultado del ejercicio</b>	<b>8</b>	<b>152</b>	<b>34</b>	<b>216</b>	<b>10</b>	<b>83</b>



Para anticipar la sostenibilidad del club y su capacidad de adaptación, se han considerado en la Tabla 5 dos escenarios alternativos para 2026: pesimista y optimista. Cada uno supone una variación del  $\pm 20\%$  en las principales variables respecto al presupuesto base.

Tabla 5. Análisis de escenarios financieros para año 2026 y gestión de riesgo

Variable	Escenario pesimista	Escenario realista	Escenario optimista
Nº de socios	128	160	192
Nº patrocinadores	2	3	4
Total ingresos (€)	1.600	2.000	2.400
Gastos fijos (€)	64	80	96
Gastos variables (€)	1.414	1.768	2.122
Total gastos (€)	1.478	1.848	2.218
Resultado del ejercicio (€)	122	152	182
Respuesta ante escenario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorizar control de gastos</li> <li>• Posponer gastos en profesionales</li> <li>• Reforzar captación de socios y patrocinadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener gestión actual</li> <li>• Revisar periódicamente el presupuesto</li> <li>• Ajustarlo según evolución real</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar inversiones</li> <li>• Aumentar fondo de reserva</li> </ul>

## 6.2. Cuadro de mandos (KPIs)

Para evaluar la evolución del club y facilitar la toma de decisiones, se ha elaborado un cuadro de mando con los principales indicadores (KPIs) agrupados por áreas. Estos KPIs permiten medir el cumplimiento de los objetivos y detectar posibles mejoras de forma periódica.

### Socios

Tabla 6. Cuadro de mandos Socios

KPI	Objetivo	Periodicidad
Nº de socios nuevos en el año	$\geq +30\%$ anual (sobre año anterior)	Anual
Cuota de mercado	$\geq 60\%$ en 2030	Anual
% de socios que participan al menos en 1 evento al año	$\geq 40\%$	Anual
Nº de socios <i>premium</i> (coleccionistas destacados)	$\geq 5$ antes de 2027	Anual
% de socios que repiten en menos de 1 año	$\geq 50\%$	Anual



## Actividades y participación

Tabla 7. Cuadro de mandos Finanzas

KPI	Objetivo	Periodicidad
Nº de eventos/rutas organizadas al año	≥ 9	Anual
Media de asistentes por evento	≥ 20 (+30% anual)	Evento
% de eventos cancelados	< 20%	Anual
% de eventos organizados por socios no directivos	≥ 20% (a partir de 2027)	Anual
Satisfacción media de los asistentes (escala 1-10)	≥ 8	Evento
Nº de propuestas nuevas recibidas de socios	≥ 6 al año (a partir de 2027)	Anual

## Comunicación y visibilidad

Tabla 8. Cuadro de mandos Comunicación y visibilidad

KPI	Objetivo	Periodicidad
Nº de seguidores en Facebook	≥ +50% anual	Anual
Nº de seguidores en Instagram	≥ +30% anual	Anual
Alcance medio por publicación en RRSS	+50% sobre año anterior	Trimestral
Nº de publicaciones/año en redes sociales	≥ 48 (1/semana)	Anual
Nº de menciones en revistas del sector	≥ 10 al año	Anual
Nº de colaboraciones con <i>influencers</i>	≥ 3 al año (a partir de 2027)	Anual

## Finanzas

Tabla 9. Cuadro de mandos Finanzas

KPI	Objetivo	Periodicidad
Nº de patrocinadores activos	≥ 3/anual a partir de 2027	Anual
% de rutas con saldo positivo	100%	Anual
% de gastos imprevistos	< 10%	Anual
Cumplimiento del presupuesto anual (%)	≥ 90%	Anual

## Gestión interna

Tabla 10. Cuadro de mandos Gestión interna

KPI	Objetivo	Periodicidad
Cumplimiento del calendario de actividades (%)	≥ 80%	Anual
Nº de voluntarios activos en tareas del club	≥ 5 (a partir de 2027)	Anual
Nº de procesos profesionalizados	≥ 2 al año	Anual
Nivel de satisfacción con la Junta Directiva (1-10)	≥ 8	Anual

### 6.3. Riesgos y medidas de contención y corrección

La gestión de riesgos es esencial para asegurar la continuidad y profesionalización de cualquier organización. En esta sección se identifican los principales riesgos internos (Tabla 11) y externos (Tabla 12) que pueden afectar al club, valorando su probabilidad e



impacto en una escala del 1 al 5, y proponiendo medidas concretas para reducir su efecto o probabilidad de ocurrencia.

## 1. Riesgos internos

Tabla 11. Riesgos internos, probabilidad de ocurrencia, impacto si ocurriera y medidas de contención

Riesgos	Prob	Impac	Medidas de contención
Dependencia excesiva del presidente	5	5	Delegar tareas, crear equipo de apoyo, reuniones periódicas.
Baja implicación de socios	4	4	Incentivar colaboración, invitar a liderar tareas, acompañar en primeras veces.
Envejecimiento de la base social	1	5	Campañas para jóvenes/familias, más presencia digital, eventos variados.
Falta de profesionalización en gestión	3	4	Digitalizar cuentas, formar a responsables, revisar periódicamente.
Comunicación interna insuficiente	2	5	Mejorar base de datos y canales, protocolo de bienvenida y seguimiento.
Ausencia de calendario anual	2	4	Publicar calendario, revisarlo y recoger propuestas de socios.
Incumplimiento calendario	3	3	Revisar cumplimiento en cada reunión, ajustar programación y comunicar cambios.
Poca variedad de actividades	4	2	Recoger propuestas, alternar tipos de eventos y crear un calendario diverso.
Dificultad para captar socios premium	3	1	Actividades exclusivas, dar visibilidad y atención personalizada.
Falta de recursos materiales	3	3	Planificar compras, buscar patrocinios, aprovechar excedentes.
Gestión documental dispersa	2	1	Digitalizar, centralizar y hacer copias de seguridad.
Conflictos entre socios/directiva	2	3	Protocolo de resolución y mediación.
Fuga de socios clave	2	5	Encuestas de satisfacción y contacto personal regular.
Crecimiento difícil de gestionar	2	4	Adaptar estructura y funciones según tamaño.
Fallos en protección de datos	2	2	Cumplir RGPD y usar formularios de consentimiento.
Agotamiento de organizadores	3	4	Repartir tareas y planificar relevos.



## 2. Riesgos externos

Tabla 12. Riesgos externos, probabilidad de ocurrencia, impacto si ocurriera y medidas de contención

Riesgos	Prob	Impac	Medidas de contención
Cambios normativos	4	3	Estar informados, adaptar rutas, fomentar catalogación histórica.
Subida de costes de organización	4	2	Negociar descuentos, buscar patrocinios y subvenciones.
Dificultad para conseguir patrocinadores	5	5	Mejorar dossier y diversificar sectores de búsqueda.
Competencia de otros clubes/ocio	2	3	Diferenciar oferta y reforzar comunidad.
Crisis económica/socios con menos recursos	3	3	Mantener gratuidad y actividades asequibles.
Menor interés social en clásicos	4	5	Aumentar presencia en medios y actividades abiertas.
Cambios tecnológicos en comunicación	3	2	Actualizar y diversificar canales, formar responsables.
Nuevas restricciones medioambientales/ fiscales	3	3	Colaborar con sector, adaptar eventos y sensibilizar.
Pérdida de apoyo institucional	2	4	Contacto regular, documentar impacto y diversificar alianzas.
Daños materiales en eventos	3	3	Seguros, formación y protocolos de actuación.
Incidentes legales o reclamaciones	3	3	Revisar legalidad, permisos y derechos de imagen.

Los riesgos seleccionados a continuación son los que presentan mayor probabilidad e impacto combinados, por lo que requieren medidas de corrección prioritarias para garantizar la viabilidad del club.

Si la dependencia del presidente se materializa, se elaborará un protocolo de calidad de actividades, se nombrará un equipo de apoyo con los socios más activos del momento y se mantendrán reuniones trimestrales. Si no se consiguen patrocinadores suficientes, se recortarán gastos en eventos, se cancelarán actividades no prioritarias y se pondrá en marcha una campaña directa para captar nuevos sponsors locales. Si disminuye el interés social en los clásicos o cae la implicación de los socios, se contactará personalmente con los menos activos, se reorganizarán las actividades según preferencias recogidas por encuesta y se incentivará la participación ofreciendo ventajas exclusivas a los socios que colaboren.



## 6.4. Activación del Plan Estratégico: primeros 100 días

Con el fin de garantizar una puesta en marcha eficaz y visible del plan estratégico, se establecen una serie de acciones prioritarias para los primeros cien días tras la aprobación del mismo [25]. Estas iniciativas permitirán generar impulso, obtener resultados tempranos y sentar las bases para el cumplimiento de los objetivos a medio y largo plazo.

Tabla 13. Plan de activación durante los 100 primeros días.

Acción	Plazo	Indicador de éxito
Determinar disponibilidad real de Junta Directiva	Jul 2025	Alocar 3h semanales para temas relacionados con el club
Lanzar Tik Tok	Jul – Ago 2025	Primer video lanzada
Listado exhaustivo de posibles patrocinadores	Jul – Sep 2025	+50 potenciales patrocinadores con datos de contacto identificadas
Esbozar primera estrategia real de RRSS	Ago 2025	Puesta en marcha
Dossier preliminar para patrocinadores	Sep 2025	Dossier diseñado y enviado a potenciales socios
Esbozar primer calendario 2026	Sep 2025	Borrador de calendario compartido con socios
Recabar propuestas y pptos. para asesoría de imagen	Sep 2025	Al menos 3 propuestas recibidas



## 7. CONCLUSIONES

### 7.1. Contribuciones generales del trabajo

#### Crecimiento del club

El principal benefactor de este trabajo es el Club VW Escarabajo de Málaga, ya que este trabajo en una base sólida para su correcta profesionalización de cara a su crecimiento. Gracias a una reflexión estratégica profunda, apoyada por la experiencia acumulada, encuestas, benchmarking y reuniones informales con presidentes de otros clubes, se ha diseñado una hoja de ruta para mejorar la organización interna, repartir responsabilidades y reforzar la imagen y presencia pública e interna del club. Se confía en que, en el corto plazo, gracias al impulso de motivación generado durante el TFG se facilite la puesta en marcha de las propuestas y permita al club prepararse para crecer de manera sostenible y profesional en los próximos años.

#### Contribución social

Desde su origen, el club ha tenido un enfoque social, priorizando las personas y la convivencia por encima de cualquier interés económico. Este trabajo reafirma ese compromiso ya que orienta el futuro del club hacia la creación de una comunidad gratuita, inclusiva y cohesionada. La reflexión estratégica realizada impulsa la idea de que el club debe seguir siendo una plataforma de encuentro entre diferentes generaciones con mismas pasiones y donde se fomente el compañerismo.

Además, la actividad del club contribuye de forma concreta a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 11 y 17, fomentando comunidades sostenibles mediante la participación ciudadana (ODS 11 – Ciudades y comunidades sostenibles) y estableciendo alianzas entre personas, asociaciones y entidades locales (ODS 17 – Alianzas para lograr objetivos).

### 7.2. Sugerencias a legisladores

Durante la elaboración de este trabajo se han detectado varios obstáculos normativos que limitan el desarrollo de los clubes de vehículos clásicos en España. Por ello, se proponen 2 sugerencias concretas dirigidas a los legisladores competentes:

- **Facilitar la obtención de permisos para la circulación en grupo por vías públicas:**

Actualmente es necesario realizar la solicitud con todos los detalles del evento con al menos 30 días de antelación. Estos plazos suponen una barrera importante para clubes con recursos limitados. Se propone una vía específica para asociaciones profesionalizadas o una presolicitud con datos generales y que se aporten los detalles concretos más adelante.

- **Reconocimiento y apoyo a la labor social y cultural de los clubes:**

Los clubes de vehículos clásicos cumplen una función social y cultural relevante, dinamizando la vida local y fomentando la convivencia. Se propone que la ley reconozca este papel, equiparando a estos clubes con otras asociaciones culturales, lo que facilitaría el acceso a subvenciones, uso de espacios públicos y colaboración con administraciones.



### **7.3. Líneas futuras de desarrollo**

La continuación lógica de este trabajo fin de grado es la implementación práctica de las medidas y sugerencias planteadas en el plan estratégico. Para ello, la directiva debe ocupar un papel proactivo. Una vez consolidada la profesionalización, el siguiente objetivo debe ser convertir el club en una organización que fomente la innovación y mantenga nuevos proyectos en marcha de forma permanente. Si en el futuro la asociación logra una mayor rentabilidad y la junta directiva asume mayores responsabilidades, podrá considerarse la opción de establecer una remuneración para compensar el trabajo y dedicación invertidos.

Como línea de desarrollo, se valora la incorporación progresiva de inteligencia artificial para optimizar la gestión y ofrecer nuevos servicios, como la automatización de tareas administrativas, el análisis de datos de encuestas y redes sociales, y la mejora de la comunicación mediante asistentes virtuales. Entre las aplicaciones inmediatas destaca la preparación automática de crónicas tras eventos: la redacción, la selección de fotografías, la personalización para cada medio de comunicación y el envío. Para los socios de perfil más senior, se mantendrá WhatsApp como canal principal de comunicación.

Se propone como posible temática para otro trabajo la elaboración de un plan de comunicación interna y externa que satisfaga las necesidades del club.



## DECLARACIÓN DE USO DE HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA EN TRABAJOS FIN DE GRADO

**ADVERTENCIA:** Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, David Pino Hidalgo, estudiante de GITI + ADE de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Plan Estratégico 2025-2030 del Club VW Escarabajo de Málaga", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
2. **Metodólogo:** Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.
3. **Constructor de plantillas:** Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
4. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
5. **Generador previo de diagramas de flujo y contenido:** Para esbozar diagramas iniciales.
6. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
7. **Generador de encuestas:** Para diseñar cuestionarios preliminares.
8. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 02/06/2025

Firma: 





## 8. BIBLIOGRAFÍA

- [1] T. & W. R. Hill, «SWOT analysis: It's time for a product recall,» *Long Range Planning*, pp. 46-52, 1997.
- [2] T. & S. D. Hatten, «Applying Porter's Five Forces to Nonprofits: Strategy Beyond Profit,» *Nonprofit Management Quarterly*, pp. 201-215, 2023.
- [3] M. Porter, «The Five Competitive Forces That Shape Strategy,» *Harvard Business Review*, pp. 78-93, 2008.
- [4] A. & P. Y. Osterwalder, *Business Model Generation.*, Wiley, 2010.
- [5] C. Prew, *VW Beetle*, The Mallard Press, 1990.
- [6] N. C. Dr. Radhika Wadhwa, «A Case Study on Volkswagen Print Ad Think,» *Palarch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, p. 5, 2021.
- [7] McKinsey & Company, «Collectible cars: From niche market to growth and innovation engine,» *Automotive & Assembly Practice*, 2025.
- [8] Q. S., «Transforming Car Enthusiast Clubs in the Digital Era: Challenges and Best Practices.,» *International Journal of Automotive Management*, vol. 15, nº 2, pp. 101-116, 2023.
- [9] J. & P. K. Smith, «Succession and Generational Renewal in Nonprofit Motoring Clubs: Evidence from the UK and Germany,» *Nonprofit Policy Forum*, vol. 15, nº 1, pp. 44-62, 2024.
- [10] Y. Zhou, «Best Practices in Governance for Nonprofit Car Clubs: A Comparative Analysis,» *International Review on Public and Nonprofit Governance*, vol. 11, nº 4, pp. 321-339, 2023.
- [11] FEVA, «¿Qué es FEVA?,» [En línea]. Available: <https://www.feva.es/es/feva>. [Último acceso: 2 Junio 2025].
- [12] «Datos municipales – información general 2024,» [En línea]. Available: <https://www.dgt.es/menusecundario/dgt-en-cifras/dgt-en-cifras-resultados/dgt-en-cifras-detalle/Datos-municipales-informacion-general-2024/>. [Último acceso: 3 junio 2025].
- [13] «Auto Scout24,» [En línea]. Available: <https://www.autoscout24.es/>. [Último acceso: 1 Junio 2025].
- [14] «VW-Käfer-Team Göppingen e.V.,» [En línea]. Available: <https://www.vw-kaefer-team.de/>. [Último acceso: 3 Junio 2025].



- [15] «Historic Volkswagen Club,» [En línea]. Available: <https://www.historicvws.org.uk/>. [Último acceso: 3 Junio 2025].
- [16] «VW Club of America,» [En línea]. Available: <https://vwclub.org/>. [Último acceso: 3 junio 2025].
- [17] «Amics del Volkswagen Catalunya,» [En línea]. Available: <https://www.avwc.org/>. [Último acceso: 2025 Junio 2025].
- [18] «Automovil Club Salamanca,» [En línea]. Available: <https://automovilclubsalamanca.es/>. [Último acceso: 3 Junio 2025].
- [19] «Club de Automóviles Antiguos de Valencia,» [En línea]. Available: <https://caav.es/>. [Último acceso: 3 Junio 2025].
- [20] BOE, «Real Decreto 1052/2022, de 27 de diciembre, por el que se regulan las zonas de bajas emisiones,» Madrid, 2022.
- [21] BOE, «Real Decreto 970/2020, de 10 de noviembre, por el que se modifican el Reglamento General de Circulación, aprobado por Real Decreto 1428/2003, de 21 de noviembre y el Reglamento General de Vehículos, aprobado por Real Decreto 2822/1998, de 23 de diciembre,» Madrid, 2024.
- [22] DGT, «Nuevo Reglamento de Vehículos Históricos: más fácil, más rápido,» Madrid, 2024.
- [23] FEVA, «LA DGT y la FEVA presentan el nuevo reglamento de vehículos históricos en un acto conjunto,» Madrid, 2024.
- [24] «Los mayores llegan a TikTok,» *Diario de Mallorca*, 11 Noviembre 2022.
- [25] J. P. Kotter, *Leading Change*, Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- [26] «Federación Española Vehículos Antiguos,» [En línea]. Available: <https://www.feva.es/es/feva>. [Último acceso: 3 junio 2025].
- [27] «Classic.com,» [En línea]. Available: <https://www.classic.com/veh/1926-hispano-suiza-h6b-coupe-11608-4DoNG6p/>. [Último acceso: 4 junio 2025].



## ANEXO 1. ESTATUTOS DEL CLUB

### Estatutos Club VW Escarabajo de Málaga

#### CAPITULO I: DENOMINACIÓN, FINES, DOMICILIO Y ÁMBITO

**Artículo 1.** Se constituye la Asociación denominada CLUB VW ESCARABAJOS DE MÁLAGA que se acoge a lo dispuesto en la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación, y normas complementarias, con capacidad jurídica y plena capacidad de obrar, careciendo de ánimo de lucro.

**Artículo 2.** La Asociación se regirá además de por la normativa vigente a que se refiere el Artículo 1, por sus estatutos válidamente aprobados y por aquellos acuerdos de sus órganos directivos que no contravengan los estatutos.

**Artículo 3.** La Asociación establece su domicilio social en Avenida Europa 93, bajo, 29003, Málaga y su ámbito territorial en el que va a realizar principalmente sus actividades es Andalucía.

**Artículo 4.** La existencia de esta Asociación tiene como fines preservar y dar a conocer los coches Volkswagen Escarabajo, variantes de éste y aquellos modelos de la marca alemana con motores refrigerados por aire, así como crear vínculos entre sus propietarios, y obtener ventajas en su conservación y mantenimiento e intercambio de información entre los afiliados.

**Artículo 5.** Para el cumplimiento de estos fines del Artículo 4 se realizarán las siguientes actividades:

- a) Organización y participación en concentraciones, exposiciones, actos deportivos o cualquier evento que este vinculada con el mundo del motor.
- b) Búsqueda de patrocinadores y entidades colaboradoras que ofrezcan ventajas a la asociación y/o sus asociados.
- c) Organización de excursiones y eventos automovilísticos con fines turísticos-gastronómicos.
- d) Concursos de automóviles.
- e) Promover y fomentar la afición por el automovilismo histórico y muy especialmente, de los modelos citados anteriormente.
- f) Organización de pruebas deportivas automovilísticas o rallies de automóviles.
- g) Colaboraciones con entidades u organismos en los que se persiga los fines marcados por esta asociación.
- h) Emisión de informes que acrediten y definan las características de un vehículo y que expresen razones por las que un vehículo pueda ser declarado vehículo histórico al amparo de la legislación vigente.
- i) Cualquier otra actividad relacionada con las anteriores.

**Artículo 6.** La duración de la asociación será por tiempo ilimitado salvo caso de disolución, cuyas normas se contienen en CAPITULO aparte.



## CAPÍTULO II: ASAMBLEA GENERAL

**Artículo 7.** La Asamblea General es el órgano supremo de gobierno de la Asociación y estará integrada por todos los asociados.

**Artículo 8.** Las reuniones de la Asamblea General serán ordinarias y extraordinarias. La ordinaria se celebrará una vez al año, las extraordinarias se celebrarán cuando las circunstancias lo aconsejen, a juicio del Presidente, cuando la Junta Directiva lo acuerde o cuando lo proponga por escrito un cuarenta por ciento de los socios de número.

**Artículo 9.** Las convocatorias de las Asambleas Generales, sean ordinarias o extraordinarias, será hecha por medios telemáticos, expresando el lugar, fecha y hora de la reunión y el orden del día, si fuera relevante. Entre la convocatoria y el día señalado para la celebración de la Asamblea habrán de mediar al menos cinco días.

**Artículo 10.** Las Asambleas Generales, tanto ordinarias como extraordinarias, quedarán válidamente constituidas en primera convocatoria cuando concurren a ella un tercio de los asociados con derecho a voto, y en segunda convocatoria cualquiera que sea el número de asociados con derecho a voto. Ésta se tendrá que celebrar media hora después de la primera en el mismo lugar.

**Artículo 11.** Son competencia de la Asamblea General:

- a) Aprobar la gestión de la Junta Directiva.
- b) Examinar y aprobar o rechazar los presupuestos anuales de ingresos y gastos, así como la Memoria Anual de actividades.
- c) Establecer las líneas generales de actuación que permitan a la Asociación cumplir sus fines.
- d) Fijar las cuotas ordinarias o extraordinarias. (Están se establecen en 0€ en el momento de constitución de la asociación)
- e) Disponer todas las medidas encaminadas a garantizar el funcionamiento democrático de la asociación.
- f) Aprobar, en su caso, la remuneración de los miembros de la Junta Directiva.
- g) Expulsión de socios.
- h) Disolución de la Asociación.
- i) Modificación de estatutos.
- j) Disposición y enajenación de bienes.
- k) Cualquiera otra que no sea competencia atribuida a otro órgano social.

Los acuerdos se tomarán por mayoría simple de las personas presentes o representadas, cuando los votos afirmativos superen a los negativos. No obstante, requerirán mayoría cualificada de las personas presentes o representadas, que resultará cuando los votos afirmativos superen la mitad, los acuerdos relativos a disolución de la asociación, modificación de los Estatutos y disposición o enajenación de bienes, siempre que se haya convocado específicamente con tal objeto la asamblea correspondiente.



### CAPÍTULO III: JUNTA DIRECTIVA

**Artículo 12.** La Asociación será gestionada y representada por una Junta Directiva formada por un Presidente y un Secretario.

**Artículo 13.** Los puestos de la Junta Directiva serán democráticos y elegidos en Asamblea General Extraordinaria, convocada expresamente para la elección de los cargos. Se convocarán elecciones cuando al menos un cincuenta por ciento de los socios de número lo soliciten por escrito a la Junta Directiva.

**Artículo 14.** La Junta Directiva se reunirá cuantas veces lo determine su Presidente o Secretario. Quedará constituida cuando asista la mitad más uno de sus miembros y para que sus acuerdos sean válidos deberán ser tomados por mayoría de votos. En caso de empate, el voto del Presidente será de calidad.

**Artículo 15.** Las facultades de la Junta Directiva se extenderán, con carácter general a todos los actos propios de las finalidades de la asociación, siempre que no requieran, según estos Estatutos, autorización expresa de la Asamblea General.

Son facultades particulares de la Junta Directiva:

- a) Dirigir las actividades sociales y llevar la gestión económica y administrativa de la Asociación, acordando realizar los oportunos contratos y actos.
- b) Ejecutar los acuerdos de la Asamblea General.
- c) Formular y someter a la aprobación de la Asamblea General los Balances y las Cuentas anuales.
- d) Resolver sobre la admisión de nuevos asociados.
- e) Nombrar delegados para alguna determinada actividad de la Asociación.
- f) Cualquier otra facultad que no sea de la exclusiva competencia de la Asamblea General de socios.

**Artículo 16.** El Presidente tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Representar legalmente a la Asociación ante toda clase de organismos públicos o privados.
- b) Convocar, presidir y levantar las sesiones que celebre la Asamblea General y la Junta Directiva, así como dirigir las deliberaciones de una y otra.
- c) Ordenar pagos y autorizar con su firma los documentos, actas y correspondencia.
- d) Adoptar cualquier medida urgente que la buena marcha de la Asociación aconseje o en el desarrollo de sus actividades resulte necesaria o conveniente, sin perjuicio de dar cuenta posteriormente a la Junta Directiva.

**Artículo 17.** El Secretario tendrá a cargo la dirección de los trabajos puramente administrativos de la Asociación, expedirá certificaciones, llevará los libros de la Asociación legalmente establecidos y el fichero de asociados, y custodiará la documentación de la entidad, haciendo que se cursen las comunicaciones sobre designación de Juntas Directivas y demás acuerdos sociales inscribibles a los Registros correspondientes, así como el cumplimiento de las obligaciones documentales en los términos que legalmente correspondan.



#### CAPITULO IV: LOS ASOCIADOS

**Artículo 18.** Podrán pertenecer a la Asociación aquellas personas con capacidad de obrar que tengan interés en el desarrollo de los fines de la Asociación. Para ello deberán presentar la solicitud de alta de socio a la Junta Directiva, y esta resolverá si la solicitud es favorable. El solicitante, debe cumplir al menos alguna de las siguientes condiciones para ser socio de número:

- a) Estén en posesión de los modelos mencionados de interés para la asociación.
- b) Tengan afición a los vehículos antes descritos.

**Artículo 19.** Dentro de la asociación existirán las siguientes clases de socios:

- a) Socios fundadores, que serán aquellos que participen en el acto de constitución de la Asociación.
- b) Socios de número, que serán los que ingresen después de la constitución de la Asociación.
- c) Socios de honor, los que por su prestigio o por haber contribuido de modo relevante a la dignificación y desarrollo de la Asociación, se hagan acreedores a tal distinción. El nombramiento de los socios de honor corresponderá a la Junta Directiva

**Artículo 20.** Los socios fundadores y de número tienen los siguientes derechos:

- a) Participar en las actividades de la asociación y en los órganos de gobierno y representación, a ejercer el derecho de voto, así como asistir a las Asambleas Generales.
- b) Ser informado acerca de la composición de los órganos de gobierno y representación de la asociación de su estado de cuentas y del desarrollo de su actividad.
- c) Ser oído con carácter previo a la adopción de medidas disciplinarias contra él y a ser informado de los hechos que den lugar a tales medidas, debiendo ser motivado el acuerdo que, en su caso, imponga la sanción.
- d) Impugnar los acuerdos de los órganos de la asociación que estime contrarios a la ley o a los Estatutos.
- e) Tomar parte en cuantas actividades organice la Asociación en cumplimiento de sus fines.
- f) Disfrutar de todas las ventajas y beneficios que la Asociación pueda obtener.
- g) Hacer sugerencias a los miembros de la Junta Directiva en orden al mejor cumplimiento de los fines de la Asociación.
- h) Ser electores y elegibles para los cargos directivos.

**Artículo 21.** Los deberes de los socios fundadores y de número son:

- a) Cumplir los presentes Estatutos y los acuerdos válidos de las Asambleas y la Junta Directiva.
- b) Abonar las cuotas que se fijen.
- c) Compartir las finalidades de la asociación y colaborar para la consecución de estas.
- d) Desempeñar, en su caso, las obligaciones inherentes al cargo que ocupen.

**Artículo 22.** Los socios de honor tendrán las mismas obligaciones que los fundadores y de número a excepción de las previstas en los apartados b) y d), del artículo anterior. Asimismo, tendrán los mismos derechos a excepción de los que figuran en los apartados a) del artículo 20, pudiendo asistir a las actividades de la asociación y a las asambleas sin derecho de voto.



**Artículo 23.** Los socios causarán baja por alguna de las causas siguientes:

- a) Por renuncia voluntaria, comunicada por escrito a la Junta Directiva.
- b) Por mostrar y mantener una actitud resueltamente contraria al espíritu y/o principios de la asociación recogidos en los presentes estatutos, o por desprestigiar a la asociación con hechos o palabras que perturben gravemente los actos organizados por la misma y/o la normal convivencia entre los asociados, o por incumplimiento de sus obligaciones económicas, si dejara de satisfacer puntualmente las cuotas periódicas que se establezcan. En estos supuestos, la competencia será de la Asamblea General Extraordinaria, que deberá adoptar el acuerdo por mayoría de sus miembros presentes o representados. La resolución se notificará por escrito al interesado.

**Artículo 24.** Los socios podrán ser sancionados por la Junta Directiva por infringir los presentes Estatutos, los acuerdos de la Asamblea General o la Junta Directiva. Las sanciones podrán comprender desde la pérdida de sus derechos durante un periodo de tiempo determinado, hasta la separación definitiva de la Asociación.

#### CAPÍTULO V: REGIMEN ECONÓMICO

**Artículo 25.** Los recursos económicos previstos para el desarrollo de los fines y actividades de la Asociación serán los siguientes:

- a) Las cuotas de los asociados, periódicas o extraordinarias.
- b) Las subvenciones, legados o herencias que pudiera recibir de forma legal por parte de los asociados o de terceras personas.
- c) Cualquier otro recurso lícito.

**Artículo 26.** La Asociación carece de patrimonio inicial.

**Artículo 27.** El ejercicio asociativo y económico será anual y su cierre tendrá lugar el 31 de diciembre de cada año.

#### CAPÍTULO VI: DISOLUCIÓN

**Artículo 28.** La Asociación se disolverá por voluntad de los asociados expresada en Asamblea General convocada al efecto, por las causas determinadas en el artículo 39 del código civil y por sentencia judicial firme. La Asociación conservará su personalidad jurídica hasta que concluya su periodo de liquidación.

La Asamblea General nombrará una comisión liquidadora que:

- a) Velará por la integridad del patrimonio de la asociación.
- b) Concluirá las operaciones pendientes y efectuará las nuevas, que sean precisas para la liquidación.
- c) Cobrará los créditos de la asociación.



- d) Liquidará el patrimonio y pagará a los acreedores.
- e) Destinará los bienes sobrantes de la asociación, si los hubiere para fines que no desvirtúen su naturaleza no lucrativa, como a entidades pública o privada que, en el ámbito territorial de actuación del club, se haya destacado más en su obra a favor de la conservación y/o difusión de los vehículos clásicos y/o de interés histórico.
- f) Solicitará la cancelación de los asientos en el Registro.

#### DISPOSICIÓN ADICIONAL

En todo cuanto no esté previsto en los presentes Estatutos se aplicará la vigente Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación, y las disposiciones complementarias.



## ANEXO 2. SOLICITUD DE ALTA COMO SOCIO

### Solicitud de alta socio en Club VW Escarabajo de Málaga

**Socio Nº** \_\_\_\_\_ (A rellenar por el club)

**Apellidos** \_\_\_\_\_

**Nombre** \_\_\_\_\_ **Fecha de alta** \_\_\_\_\_

**Fecha de nacimiento** \_\_\_\_\_

**DNI** \_\_\_\_\_

**Teléfono** \_\_\_\_\_

**Domicilio** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Dirección de e-mail** \_\_\_\_\_

**Vehículos:**

**MARCA** \_\_\_\_\_ **MODELO** \_\_\_\_\_ **MATRÍCULA** \_\_\_\_\_

En aras a dar cumplimiento al Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de abril de 2016, relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos, y siguiendo las Recomendaciones e Instrucciones emitidas por la Agencia Española de Protección de Datos (A.E.P.D.):

Autorizo a la asociación al tratamiento de mis datos personales, así como fotografías de mi vehículo junto con mi identidad en publicaciones y en Redes Sociales.

**FIRMADO:** \_\_\_\_\_



## **ANEXO 3. CRÓNICA RUTA A ALHAMA DE GRANADA EN REVISTA AUTOFOTO**

El pasado sábado, 23 de marzo, en vísperas de Semana Santa, el Club VW Escarabajo de Málaga organizó una maravillosa ruta a Alhama de Granada. Como presidente de este club, me complace compartir con ustedes, lectores, una crónica detallada de esta jornada que resultó ser un rotundo éxito.

Desafiando las predicciones meteorológicas de la Borrasca Nelson, pudimos aprovechar un día soleado perfecto para nuestra ruta. Hizo una temperatura super agradable que permitió quitar las capotas a los cabrios, y que los demás no pasaran calor. El punto de encuentro fue la Venta Carlos del Mirador donde se había convocado a los participantes para poder desayunar y repartir los dorsales conmemorativos de la ruta.

El plan para el día era claro y todo estaba minuciosamente organizado para cumplir con horarios y, sobre todo, para asegurar que los participantes disfrutaran al máximo. Sentía ciertos nervios, dado que la respuesta al evento había superado todas nuestras expectativas y se anticipaba como la ruta con más participantes hasta la fecha; era crucial estar preparados para manejar cualquier contratiempo que pudiera surgir.

Partimos de la venta con una caravana inicial de 19 Escarabajos, y derivados “air-cooled”, y a medida que avanzábamos por la ruta, algunos miembros más se unieron a nosotros, sumando un total de 22 coches a la llegada a Alhama de Granada. Fuimos repartidos en 2 grupos, para cumplir con las normativas de Tráfico, y ambos conectados por walkie-talkies en todo momento.

La ruta nos llevó a través de paisajes diversos y por los pintorescos pueblos de Colmenar y Ventas de Zafarraya, dónde algunos vecinos curiosos se asomaban a sus balcones para saludarnos al escucharnos pasar. También tuvimos la oportunidad de bordear y disfrutar de las vistas del Pantano de la Viñuela. La ruta duró un total de dos horas y pudimos disfrutar de una variedad equilibrada de carreteras comarcales: desde carreteras serpenteantes con curvas desafiantes, hasta tramos más rápidos y zonas montañosas que ofrecían vistas panorámicas impresionantes. Cada kilómetro recorrido fue una experiencia emocionante y memorable para todos los participantes.

Llegando al final de la ruta, uno de los socios sufrió una pequeña avería en la bomba de gasolina de su coche. Gracias a la solidaridad que abunda en estas rutas, el conocimiento sobre mecánica de muchos y el sin fin de repuestos que acarreamos entre todos, otro socio se paró para prestar su ayuda para intentar solucionar el problema. El resto de los coches aprovechamos una explanada a la sombra justo antes de la entrada de Alhama de Granada para hacer una parada y reagrupar ambos grupos. Durante la parada recibimos la fabulosa noticia de que el coche averiado había sido reparado en tiempo récord y pudimos reagruparnos para hacer la entrada al pueblo todos juntos.

La entrada a Alhama fue verdaderamente emocionante: ver cómo todos los coches llenaban de colorido las calles, observar a los vecinos felices saludándonos mientras pasábamos y escuchar el retumbar de los motores. Estas experiencias son realmente inolvidables y difíciles de explicar con palabras. Gracias a la colaboración del ayuntamiento, pudimos estacionar todos los coches juntos en la plaza del ayuntamiento,



una vista preciosa al contemplar tantos Escarabajos variados reunidos. Había escarabajos de todas las variantes, incluyendo Kubels, Karmann Ghia y una T2 Silberfisch.

Allí nos recibió Alejandro, quien sería nuestro guía durante una hora para revelarnos los encantos y secretos de este acogedor pueblo. Visitamos lugares emblemáticos como la hermosa Iglesia del Carmen, decorada con flores y con las imágenes que procesionarían durante la Semana Santa en sus tronos, así como el mirador del tajo y las históricas mazmorras. Nuestro paso por las empedradas calles fue marcado por las risas contagiosas y el excelente ambiente que reinaba en nuestro grupo, demostrando el buen rollo y la camaradería entre todos los socios del club.

Después de estirar las piernas durante la visita, nos subimos de nuevo a los coches para dirigirnos al restaurante local “Asador Pato Loco”, a tan solo 5 minutos de distancia. Fue otra experiencia única disfrutar de la caravana de más de 20 Escarabajos a través de las estrechas calles de Alhama de Granada. Desde mi asiento, podía contemplar a través del retrovisor la estampa tan colorida y simpática que formábamos, y que sin duda quedará grabada en la memoria de todos los que participábamos y en los vecinos que no podían evitar sonreír al vernos pasar.

Al llegar al asador, fuimos recibidos con una degustación de productos locales de una quesería y de un obrador del pueblo, que ofrecieron sus productos como aperitivos. El almuerzo fue una nueva ocasión para charlar entre nosotros y conocernos mejor. Se respiraba un ambiente de confianza y felicidad que hace de nuestros encuentros momentos especiales para forjar nuevas amistades. Además, por parte del restaurante, el servicio fue impecable y la calidad y cantidad de la comida fueron exquisitas.

Esto marcó el final de una jornada espléndida en grupo. La vuelta a casa fue libre, algunos de nosotros decidimos regresar en convoy para disfrutar aún más de la compañía.

La ruta a Alhama de Granada ha sido la concentración más exitosa organizada por el Club VW Escarabajo de Málaga hasta la fecha. Estamos emocionados de continuar ofreciendo rutas cada vez más emocionantes para el deleite de todos los entusiastas. Pueden seguirnos y estar al tanto de nuestras próximas aventuras a través de nuestras redes sociales Facebook e Instagram. Aprovecho estas últimas líneas para agradecer en nombre del club a todas las personas y organizaciones que han contribuido al éxito de esta ruta. ¡Hasta la próxima salida, amigos!



Ilustración 7. Ejemplar del artículo publicado en Autofoto sobre la Ruta a Alhama de Granada