



Facultad de Ciencias Humanas y Sociales
Grado en Comunicación Internacional

Trabajo Fin de Grado

De Cepsa a Moeve

La comunicación del reposicionamiento desde un punto de
vista discursivo

Estudiante: Carmen Rodríguez Cuenca

Directora: Birgit Strotmann

Madrid, abril de 2026

Este trabajo no se podría haber completado sin la colaboración de Sebastian Tolksdorf, Sofia Juanicotena y Dilayne Santos de la compañía Moeve, quienes han compartido tan generosamente su tiempo y experiencia conmigo.

Agradezco también la participación de Manuel Estrada, fundador de Estrada Design y Premio Nacional de Diseño 2017, quien ha enriquecido la perspectiva de este estudio.

Índice

1.	Aviso uso de la IA.....	5
2.	Introducción	6
2.1.	Motivación.....	6
2.2.	Estructura del trabajo.....	7
3.	Estado de la cuestión.....	9
4.	Marco teórico	12
5.	Metodología	17
5.1.	Objetivo y enfoque epistemológico	17
5.2.	Caso y cuerpo del análisis.....	17
5.3.	Preguntas de investigación	18
5.4.	Nivel y categorías de análisis	18
5.4.1.	Nivel textual.....	19
5.4.2.	Nivel interdiscursivo	19
5.5.	Procedimiento de análisis	19
5.6.	Criterios de calidad y rigor	19
6.	Análisis.....	20
6.1.	Análisis textual	20
6.1.1.	Nota de prensa.....	20
6.1.2.	Vídeo de presentación.....	23
6.1.3.	Manual de identidad de Moeve.....	25
6.2.	Análisis interdiscursivo	28
6.3.	Entrevista al Departamento de Comunicación de Moeve.....	33
7.	Discusión.....	35
8.	Conclusión	38
9.	Bibliografía	40
10.	Anexos	44
10.1.	Anexo 1. Nota de prensa.....	44
10.2.	Anexo 2. Transcripción de Vídeo de Presentación.....	48

10.3.	Anexo 3. Manual de identidad de Moeve	48
10.4.	Anexo 4. Análisis textual de la nota de prensa	49
10.5.	Anexo 5. Análisis textual de la transcripción del vídeo de presentación.....	53
10.6.	Anexo 6. Análisis textual del Manual de identidad	54
10.7.	Anexo 7. Transcripción de la entrevista a Moeve	56

Índice de tablas

Tabla 1	Categorías de legitimación según Van Leeuwen (2007) y Vaara et al. (2006).....	15
Tabla 2	Palabras más frecuentes en la nota de prensa (Voyant Tools).....	21
Tabla 3	Palabras más frecuentes en el vídeo de presentación (Voyant Tools)	23
Tabla 4	Palabras más frecuentes en la identidad visual (Voyant Tools).....	28
Tabla 5	Lista de temas en el discurso de Moeve.....	29
Tabla 6	Encuadres discursivos de Moeve.	30
Tabla 7	Comparación del análisis frente a la identidad verbal oficial de Moeve.	31

Índice de ilustraciones

Ilustración 1	Nube de palabras más frecuentes en la nota de prensa (Voyant Tools).....	21
Ilustración 2	Portada del «Manual básico de identidad» de Moeve.....	25
Ilustración 3	Propósito de Moeve	26
Ilustración 4	Nube de palabras más frecuentes en los valores de marca (Voyant Tools)	27
Ilustración 5	Logo de Moeve	32

1. Aviso uso de la IA

En la elaboración de este Trabajo Fin de Grado se ha hecho un uso limitado de herramientas de Inteligencia Artificial, exclusivamente como apoyo en tareas instrumentales como la organización de ideas y generación de propuestas preliminares. En ningún caso dichas herramientas han sustituido el trabajo de investigación, redacción y análisis personal que constituye la base del presente trabajo. Conforme a la política de la Universidad, se declara expresamente que:

- No se ha empleado Inteligencia Artificial para la redacción íntegra ni para la elaboración de partes sustanciales del trabajo.
- Toda intervención de herramientas de IA ha sido revisada, reelaborada y adaptada de manera crítica y autónoma por la autora.
- La responsabilidad final sobre los contenidos, el análisis y las conclusiones corresponde íntegramente a la autora.

En consecuencia, el presente TFG cumple con lo establecido en el Reglamento General de la Universidad, que considera plagio el uso de IA para crear trabajos completos o partes relevantes sin la debida citación, autorización o reconocimiento.

2. Introducción

2.1. Motivación

Nuestro trabajo, como diseñadores, es profundizar más en el significado de las cosas que en cómo se dibujan.
(Estrada, 2026)

En octubre de 2024, se hizo público que Cepsa renovaba su imagen de manera transversal y pasaba a llamarse Moeve. Se trata de un cambio que abarca un intervalo temporal más amplio que comenzó en 2022 cuando la empresa empezó a vender su cartera de producción de petróleo (Moeve, 2025). Bajo el paraguas de su estrategia *Positive Motion*, la empresa ha buscado consolidarse como un referente en la descarbonización y proponer un nuevo modelo de movilidad. Un año y medio más tarde, se pueden observar grandes avances en el marco Moeve. La compañía ha logrado transformar la imagen de un tercio de su red de estaciones de servicios en España, Portugal y Andorra (Pérez, 2025). A su vez, ha conseguido obtener financiación pública para el proyecto de Valle Andalúz del Hidrógeno Verde y ha vendido su participación en el Bloque53 frente a la costa de Surinam, entre otros logros; todo sin desprestigiar su valor financiero (Moeve, 2025).

Un reposicionamiento «verde» de este tipo se contextualiza en un momento en el que la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) ha adquirido una importancia clave en el sector energético (Ihwughwawwe & Usiagu, 2025; Stjepcevic & Siksnylyte, 2017). Cada vez más, las empresas deben adherirse a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y comunicarlo de manera transparente. En este contexto, existe a la vez una crisis de legitimidad y desconfianza pública, en concreto, hacia las empresas energéticas debido a su impacto histórico en el medio ambiente. A ello se une el activismo climático y las exigencias jurídicas que presionan la actividad y comunicación de este tipo de empresas (Adewole, 2022). Analizar la estrategia de cambio de Cepsa/Moeve es inherente por tanto al contexto en el que se enmarca.

Este caso evidencia a su vez la tendencia de desvincularse de la reputación negativa de los hidrocarburos tradicionales para corresponder a las nuevas expectativas del consumidor. Se observa que la reestructuración de Moeve conlleva diversos elementos que hacen imprescindible un discurso coherente y estratégico. En este sentido, el lenguaje constituye tanto una herramienta de comunicación como un elemento cultural que moldea la percepción de marca, valores y asociaciones (Musonda & Siame, 2025). Por ello, resulta

relevante analizar de qué manera se han utilizado las estrategias discursivas para legitimar y enmarcar el cambio de Cepsa/Moeve.

En el plano personal, a lo largo de su trayectoria universitaria, la autora del TFG ha desarrollado interés por tres temas en particular: el lenguaje como herramienta para moldear nuestra realidad, la necesidad de un modelo sostenible de vida y la estrategia corporativa que informa las acciones de comunicación. Con ello en mente, el cambio de Cepsa a Moeve le cautivó: ¿Por qué invertir en un reposicionamiento de estas dimensiones? ¿Cómo se planteó el cambio desde dentro y hacia fuera? A medida que investigaba sobre la cuestión, su ojo de traductora y comunicadora se fijaba especialmente en el discurso que se había empleado. Por ello, la autora decidió satisfacer su curiosidad y plantear el tema como línea de investigación de su TFG. Como resultado, ha conseguido unir sus tres pasiones: el lenguaje, la sostenibilidad y la estrategia comunicativa.

2.2. Estructura del trabajo

El eje central del trabajo consiste en indagar en el papel que ha desempeñado el lenguaje tanto en el cambio de Cepsa a Moeve como en la estrategia de comunicación que se ha aplicado. Para ello, se estructura de la siguiente manera. En el Capítulo 3 se revisan investigaciones previas y se traza el estado de la cuestión sobre la capacidad del lenguaje para moldear percepciones de marca en procesos de reposicionamiento. Asimismo, el Capítulo 4 establece las bases teóricas del estudio que comprenden la aplicación del Análisis Crítico del Discurso (ACD), la teoría del *framing* y las estrategias de legitimación corporativa. En esta parte se define también el *rebranding* dentro del ámbito de las transformaciones revolucionarias.

A continuación, tras delimitar los objetivos y preguntas específicos del TFG, el Capítulo 5 detalla el diseño metodológico de la investigación. Basándose en el apartado anterior, la autora propone un sistema basado en dos grandes bloques: el nivel textual (léxico, recursos retóricos y legitimación) y el nivel interdiscursivo (encuadres y comparativa con la identidad visual y verbal). Este sistema, apoyado por herramientas de visualización lingüística, será el que se aplique para el trabajo que nos ocupa. El núcleo fundamental del TFG se encuentra en el Capítulo 6, donde se expone de manera exhaustiva el análisis de las unidades de comunicación (nota de prensa, vídeo y manual de identidad). Además, esta sección incorpora como instrumento clave de investigación el análisis de la entrevista realizada al propio Departamento de Comunicación de Moeve.

El recorrido anterior culmina en la discusión del Capítulo 7, donde se contrastan las preguntas de investigación con los resultados empíricos del análisis y la entrevista. El trabajo finaliza con las conclusiones del Capítulo 8, donde se resumen los hallazgos principales y se proponen líneas investigación de cara al futuro. En último lugar, el trabajo incluye la bibliografía en el Capítulo 9 y un apartado de anexos en el Capítulo 10 que corresponde a los materiales de investigación, la fase de análisis en detalle y la transcripción de la entrevista a la compañía.

3. Estado de la cuestión

Para abordar el cambio de Cepsa a Moeve desde un enfoque lingüístico-comunicativo, resulta necesario revisar la literatura académica desde varias perspectivas, todas ellas conectadas por medio del discurso. Para ello, el estado de la cuestión se asienta sobre tres ejes fundamentales: la capacidad del lenguaje para moldear percepciones de marca, su aplicación estratégica en la comunicación corporativa y el aspecto discursivo de la sostenibilidad.

Existen estudios recientes, como el de Musonda y Siame (2025), que han analizado cómo el lenguaje constituye un vehículo de comunicación de valores. En concreto, en el nombre de marcas (*naming*), se ha demostrado que diferentes estrategias lingüísticas crean vínculos psicológicos profundos que mejoran la retención de la marca en el consumidor. En la misma línea, esta investigación se complementa con numerosos estudios comprendidos entre los últimos veinte años que afirman que el lenguaje influye directamente en la formación de asociaciones de marca y en la memoria del cliente. Se habla de elementos como el simbolismo fonético (cómo el sonido de una vocal afecta a la percepción) o el *framing* verbal (cómo el etiquetado de un producto altera la evaluación de su aporte nutricional o sabor) (Carnevale et al., 2017).

Las marcas no son ajenas a la importancia del lenguaje en su imagen. En 2006 se realizó un estudio transversal de 166 empresas que se habían sometido a un reposicionamiento de marca. Para más de un 17 % de ellas, la imagen suponía un desafío relevante y lo sorteaban con un cambio de nombre (Muzellec & Lambkin, 2006). En este estudio, se destaca la descripción del caso Phillip Morris/Altria. Se ilustra el cambio de nombre de la corporación para distanciarse de la asociación negativa con el tabaco, un caso similar al de Cepsa/Moeve si se argumenta desde la desvinculación de industrias polémicas. Desde el punto de vista mediático, existe a su vez el caso de Stora Enso, una reestructuración industrial radical finlandesa y sueca de 2003. Su cambio de identidad hizo necesario grandes esfuerzos comunicativos debido al calibre que implicaba. Vaara et al. (2006) se centraron en analizar las estrategias discursivas que se utilizaron en los medios para legitimar el cambio, enmarcándolas en cinco categorías que se detallan en el marco teórico de este trabajo: normalización, autorización, racionalización, moralización y narrativación.

Más allá del discurso externo de una empresa, este debe encajar con su propia comunicación interna. En el sector energético, Chong (2007) analizó el proceso de *rebranding* de British Petroleum (BP) hacia su identidad «Beyond Petroleum», centrándose en cómo la compañía buscó alinear a sus empleados con los nuevos valores ecológicos. El estudio concluyó que la comunicación interna no podía limitarse a eslóganes, sino que requería el uso de «historias de marca» (*brand stories*) y programas de formación para que los empleados interiorizaran el nuevo lenguaje corporativo y pudieran actuar como embajadores de la marca. En una línea similar, Spear y Roper (2016) elaboraron un estudio cualitativo que contrastaba la narrativa utilizada para la estrategia corporativa con la de comunicación interna en dos empresas energéticas del Reino Unido. Su hallazgo fue que, a pesar de que ambas entidades enfatizaban la responsabilidad social y medioambiental en su estrategia, sus empleados no recibían el mismo mensaje, lo que provocaba una disonancia que afectaba a la imagen de la marca. Concluyeron que se necesita incidir en la comunicación interna mediante estrategias como la narración (Spear & Roper, 2016).

Tanto en el caso previo mencionado como en el de Cepsa/Moeve, no se puede ignorar el elemento de la sostenibilidad. De acuerdo con lo expuesto en la introducción, la narrativa «verde» ha cobrado especial relevancia en las últimas décadas. En el sector energético, en especial, se trata de uno de los tres pilares, además del social y económico, de la RSC. Entre los grupos que presionan a las empresas para ejecutar y proyectar una actividad sostenible, se encuentran los actores políticos (Stjepcevic & Siksnelyte, 2017). En la Unión Europea, esto se ve claramente en obligaciones como la siguiente:

Las grandes empresas [...] incluirán en el informe de gestión la información necesaria para comprender el impacto de la empresa en las cuestiones de sostenibilidad, y la información necesaria para comprender cómo afectan las cuestiones de sostenibilidad a la evolución, los resultados y la situación de la empresa. (Directiva (UE) 2022/2464, 2025, art. 19.1)

Un estudio reciente de 2025 se focalizó en los informes de empresas tecnológicas como PT X y concluyó que las empresas utilizan estrategias de *framing* en estos documentos para dar más peso a la innovación y el progreso frente a los desafíos operativos. Advierten a su vez sobre el riesgo de *greenwashing* que surge en muchos casos debido a un uso excesivo de retórica positiva (Kurniawati et al., 2025). Proyectar una imagen «verde» representa un ejercicio complejo que exige necesariamente considerar al

consumidor, la comunidad en la que se actúa, el medio ambiente y la actividad que se desarrolla como empresa (Maier, 2011; Vaara et al., 2006). De acuerdo con el enfoque del presente trabajo, los elementos mencionados de una imagen «verde» deben a su vez estar cohesionados bajo una estrategia de comunicación donde el discurso desempeña un papel central.

A partir de los estudios mencionados, se observa un amplio consenso en torno la importancia del lenguaje en los procesos de *rebranding*, especialmente en contextos de reposicionamiento estratégico y de búsqueda de legitimidad social. Se demuestra que las elecciones lingüísticas, tanto el *namimg* como las estrategias discursivas, influyen de manera decisiva en la construcción de asociaciones de marca, en la percepción del público y en la memoria del consumidor. Asimismo, la investigación previa muestra que estos procesos son más comunes en sectores sometidos a una fuerte presión social y regulatoria, como el energético, donde la sostenibilidad y la RSC son clave en la narrativa empresarial. No obstante, también se advierte de la complejidad que supone elaborar un discurso coherente que acoja la comunicación externa, la comunicación interna y las prácticas reales de la organización, así como su vínculo con la estrategia corporativa. Además, aunque en los medios se ha analizado el caso Cepsa/Moeve, a fecha de hoy no existe ningún estudio publicado al respecto. Por estas razones, el *rebranding* de Cepsa/Moeve se presenta como un caso de especial interés para analizar cómo el lenguaje contribuye a legitimar una transformación corporativa en un contexto de transición energética y cambio de expectativas sociales.

4. Marco teórico

Según la American Marketing Association (AMA), una marca consiste en «un nombre, término, letrero, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, que identifica a los fabricantes o vendedores de un producto o servicio¹» (Kotler & Keller, 2012, p. 241). Muzellec y Lambkin (2006) se basan en esta definición para acotar el concepto de *rebranding* como la creación de un nuevo nombre, término, símbolo, diseño o combinación de los anteriores para una marca ya establecida, con la intención de elaborar un reposicionamiento en la mente de los grupos de interés y competidores. Los autores van más allá e identifican dos tipos de *rebranding*: evolutivo y revolucionario. Un *rebranding* evolutivo trata de un reposicionamiento o cambio estético de una empresa de manera gradual, de tal manera que sea apenas perceptible para los grupos de interés externos. En cambio, establecen que un *rebranding* revolucionario «describes a major, identifiable change in positioning and aesthetics that fundamentally redefines the company. This change is usually symbolised by a change of name» (Muzellec & Lambkin, 2006, p. 806). De acuerdo con estas definiciones, podemos concluir que el caso Cepsa/Moeve consiste en un *rebranding* revolucionario ya que se ha modificado el nombre de la marca y su actividad, lo que sugiere un cambio de percepción desde fuera. Una transformación de este calibre se enlaza directamente con la identidad corporativa que incluye el comportamiento, la comunicación y el simbolismo que conforman la personalidad de una entidad (Birkigt & Stadler, 1986). En términos de RSC, cobran especial relevancia aquí la cultura, los valores, la misión y la actividad de las divisiones directiva y de comunicación (Tourky et al., 2020).

De esta manera, para entender la transición de Cepsa a Moeve, no basta con analizar el cambio desde una decisión directiva, sino que además hay que incluir un análisis dialéctico y comunicativo. Resulta pertinente entonces referirse al Análisis Crítico del Discurso (ACD). Según Fairclough (2013), el ACD es una forma de investigación relacional cuyo enfoque principal no está en entidades o individuos aislados, sino en las relaciones sociales basadas en dialéctica. Este enfoque permite analizar las estrategias que conllevan un carácter discursivo fuerte; en este caso, las narrativas, los argumentos y el lenguaje empleado por Cepsa/Moeve interpretan, explican y justifican el reposicionamiento de la marca, y viceversa. El discurso, también denominado «semiosis»,

¹ No existe una traducción al español acuñada por la AMA. En este caso, se ha extraído la definición de «marca» del manual de *Dirección de marketing* de Kotler, P. y Keller, K. L. que proviene directamente de la AMA.

incluye además del lenguaje las imágenes visuales, junto a otras formas de significado que deben incluirse en el análisis (Carnevale et al., 2017). Dentro del ACD, la interdiscursividad (el análisis de los discursos, géneros y estilos que se utilizan en un texto) permite articular de manera más completa la relación dialéctica que se menciona (Fairclough, 2013). Este concepto es clave para entender cómo el *rebranding* puede mezclar, por ejemplo, un discurso corporativo con uno de sostenibilidad ambiental.

La elección del modelo dialéctico-relacional de Fairclough (2013), frente a otras corrientes del ACD como la perspectiva sociocognitiva de Van Dijk (2015), se justifica por la naturaleza corporativa del trabajo. Mientras que el enfoque cognitivo de Van Dijk (2015) prioriza el análisis de los modelos mentales y la recepción individual del discurso, el marco de Fairclough (2013) resulta más pertinente para examinar procesos de cambio institucional y estratégico a nivel de grupo. Dado que el caso Cepsa/Moeve responde a una reestructuración organizacional motivada por presiones del mercado y sociales, el análisis debe centrarse en cómo la organización se sirve de nuevos discursos para legitimar su nueva posición frente al público en conjunto, una dimensión que el modelo de Fairclough (2013) aborda explícitamente.

Si el discurso constituye el medio por el que se negocia el cambio, el *framing* (o teoría del encuadre) es el mecanismo por el cual se logra. El proceso de *framing* consiste en la selección y la enfatización consiguiente de algunos aspectos de un texto comunicativo para definir un problema, diagnosticar sus causas, sugerir juicios morales y proponer soluciones apropiadas (Entman, 1993). Para entender el fenómeno Cepsa/Moeve desde la lente de la teoría del *framing*, podemos referirnos a la tipología de marcos de acción de Benford y Snow (2000). Aunque esta teoría se originó para hablar de movimientos sociales, se traslada de manera pertinente al ámbito que nos ocupa pues se centra en analizar cómo el discurso es capaz de movilizar de manera activa a un grupo (en este caso, los grupos de interés de una empresa energética) hacia un marco estratégico (la nueva identidad de la empresa). Según los autores, para que el público asuma este nuevo marco, se encuadra el diagnóstico (*Diagnostic Framing*), es decir, se identifica el problema; luego se encuadra el pronóstico (*Prognostic Framing*), se ofrece una solución; y, finalmente, se proporciona una motivación (*Motivational Framing*), el vocabulario que se emplea. Si afinamos en el caso de Cepsa/Moeve, el encuadre de diagnóstico se materializa en el modelo energético tradicional fósil que ya no es sostenible. Por su parte, el encuadre de pronóstico consiste

en la nueva identidad de Moeve que apuesta por las energías renovables. Queda por determinar en qué consiste el encuadre motivacional, que se trata del objeto de este estudio.

Delimitar el encuadre motivacional del caso Cepsa/Moeve no implica tan solo analizar el vocabulario empleado por la empresa en su estrategia comunicativa, sino que debe a su vez incluir otras estructuras de lenguaje que lo complementan. Por ello, resulta significativo referirnos en el marco del *framing* a otros dos autores: Lakoff y Johnson (1980). Su teoría de la metáfora conceptual argumenta que las metáforas constituyen un mecanismo lingüístico que definen cómo razonamos frente a una realidad:

The very systematicity that allows us to comprehend one aspect of a concept in terms of another [...] will necessarily hide other aspects of the concept. In allowing us to focus on one aspect of a concept (e.g. the battling aspects of arguing), a metaphorical concept can keep us from focusing on other aspects of the concept that are inconsistent with that metaphor. (Lakoff & Johnson, 1980, p. 10)

En el contexto de la sostenibilidad, las metáforas permiten destacar aspectos deseables de la realidad como la transición energética y ocultar otros menos favorables como la actividad petrolera, aportando al encuadre motivacional una carga emocional persuasiva (Lakoff, 1991).

Finalmente, todo el despliegue discursivo y el encuadre estratégico confluyen en un mismo objetivo: la legitimación. En un *rebranding* revolucionario, la empresa necesita validar su nueva identidad ante la audiencia. Desde una perspectiva de ACD, la legitimación es el proceso a través del cual distintos actores pretenden persuadir a otros mediante acciones retóricas que retratan ciertos comportamientos como positivos, beneficiosos, éticos o necesarios (Vaara et al., 2006; Van Leeuwen, 2007). Según el marco de Van Leeuwen y Wodak (1999) y Van Leeuwen (2007), existen cuatro categorías de legitimación: autorización, evaluación moral, racionalización y mitopoiesis. En base a su teoría, Vaara et al. (2006) la adaptan al discurso mediático y corporativo y proponen una actualización que se ilustra en la Tabla 1. En vez de cuatro categorías, presentan cinco: la normalización busca convertir algo en «normal» mediante la ejemplaridad; la autorización se refiere a la autoridad de la tradición, costumbre, ley o personas reconocidas; la racionalización se sirve de los beneficios, propósitos o resultados que explican el cambio; la moralización recurre a sistemas de valores específicos como «el bien común»; y la narrativización utiliza historias para retratar a la marca. Cabe destacar que estas estrategias de legitimación no son excluyentes y se pueden complementar entre sí para combinarse.

Para el presente trabajo, nos basamos en la ampliación de Vaara et al. (2006) que se aplica directamente al ámbito corporativo que nos ocupa.

Tabla 1

Categorías de legitimación según Van Leeuwen (2007) y Vaara et al. (2006)²

Categorías de Van Leeuwen	Categorías de Vaara et al.	Diferencias y enfoque
Autorización	Autorización	Ambos apelan a la autoridad. Van Leeuwen (2007) se refiere a la ley, tradición e instituciones; Vaara et al. (2006) se enfocan en autoridades mediáticas, expertos y los mercados.
Evaluación moral	Moralización	Ambos se refieren a valores. En el modelo de Vaara et al. (2006), los medios apelan a valores nacionalistas o humanistas.
Racionalización	Racionalización	Se basa en la utilidad y el conocimiento. Vaara et al. (2006) destacan la racionalidad instrumental económica propia del ámbito empresarial.
Mitopoiesis	Narrativización	Ambos legitiman contando historias. Vaara et al. (2006) la definen como la dramatización mediática que retrata a las empresas y directivos como ganadores, perdedores o héroes.
	Normalización	Van Leeuwen (2007) la incluye dentro de otras categorías, pero Vaara et al. (2006) la conciben como categoría independiente, utilizándola para legitimar algo como un comportamiento natural o un ejemplo a seguir en la prensa.

En conjunto, el marco teórico permite abordar el reposicionamiento de Cepsa/Moeve como un proceso discursivo, en el que el lenguaje, el encuadre y la legitimación desempeñan un papel central en la nueva identidad corporativa. Tal y como se observa en el estado de la cuestión, la literatura señala que, especialmente en contextos de *rebranding* revolucionario y en sectores sometidos a una fuerte presión social y regulatoria como el energético, las estrategias lingüísticas configuran la percepción de la marca y actúan como mecanismos de justificación del cambio. A través del ACD y el *framing* resulta posible examinar cómo se seleccionan, enfatizan y constituyen determinados significados para reducir la complejidad del proceso y hacerlo aceptable para la audiencia. Mientras que el modelo de Fairclough (2013) sitúa el cambio en su contexto dialéctico, la tipología de Benford y Snow (2000) permite diseccionar la estrategia de Moeve en tres encuadres: diagnosticar el fin de la era fósil, pronosticar la solución renovable y construir un encuadre motivacional. Es en este último aspecto donde la

² Tabla elaborada con la ayuda de Notebook LM

integración de la teoría de la metáfora conceptual de Lakoff y Johnson (1980) permite examinar de qué manera se ha buscado influenciar la percepción de los grupos de interés a través del recurso de la metáfora. Asimismo, los enfoques sobre legitimación propuestos por Vaara et al. (2006) permiten analizar las estrategias discursivas que se han usado para generar aceptación social. Desde esta base teórica, el presente TFG busca analizar cómo el lenguaje ha sido utilizado en la transición de Cepsa a Moeve como instrumento de reconfiguración identitaria y de legitimación de su reposicionamiento estratégico.

5. Metodología

5.1. Objetivo y enfoque epistemológico

Para estudiar el lenguaje y el discurso como elementos clave en el proceso de reposicionamiento de Cepsa/Moeve, el presente TFG implementa una metodología de estudio de caso cualitativa y descriptiva que busca explorar el fenómeno dentro de su contexto real e integrando diversas fuentes de información. Desde un punto de vista epistemológico, el trabajo incorpora un enfoque híbrido. Si bien se parte de un análisis deductivo que se basa en un marco teórico sólido (ACD, teoría del *framing* y enfoques de legitimación), el análisis está abierto a un razonamiento inductivo para identificar los patrones emergentes en el discurso. Además, para complementar el análisis cualitativo del texto se ha empleado la herramienta Voyant Tools, especializada en análisis de textos y visualización de datos lingüísticos. A través de funciones como el análisis de frecuencias léxicas, Voyant Tools permite identificar patrones semánticos que apoyan a la investigación de manera descriptiva.

5.2. Caso y cuerpo del análisis

El caso que nos ocupa se define como la construcción discursiva del proceso de *rebranding* de Cepsa a Moeve. Se ha delimitado el mismo de manera temporal y material. El análisis se inserta por lo tanto en el periodo de lanzamiento de la nueva identidad a finales de 2024. Siguiendo esta línea, no se consideran mensajes o canales posteriores.

El cuerpo del análisis incorpora materiales de comunicación que se han seleccionado por su relevancia en el momento en el que la empresa dio a conocer su nueva identidad. Este primer impacto supone un aspecto esencial para la comprensión del reposicionamiento en la mente del receptor. La hipótesis de la autora del TFG es que dichos elementos condensan los mensajes estratégicos de la nueva marca. A continuación, se enumeran los elementos que se estudian:

- Nota de prensa oficial
- Vídeo de presentación

- Manual de identidad de Moeve

- Propósito de marca
- Valores de marca
- Logotipo
- Colores
- Tipografía
- Fotografía

Asimismo, este estudio incluye una entrevista semiestructurada al Departamento de Comunicación de Moeve para comprender la estrategia comunicativa diseñada, en contraste con los resultados del análisis que ha realizado la autora. De esta manera, se utiliza la entrevista como instrumento de análisis y comprobación. Se incluyen a su vez a modo de anexo todos los materiales de investigación.

5.3. Preguntas de investigación

Las preguntas que guían el análisis son las siguientes:

- ¿Qué patrones discursivos se pueden distinguir en la construcción de la comunicación de la nueva marca a través de los distintos canales?
 - ¿En qué difieren de la identidad verbal oficial de la marca?
- ¿Qué marcos predominan en la estrategia comunicativa?
- ¿Cuáles son los mecanismos de legitimación que se han empleado?

5.4. Nivel y categorías de análisis

En coherencia con el enfoque dialecto-relacional propuesto por Fairclough (2013), el análisis se estructura en dos niveles relacionados entre sí: nivel textual y nivel interdiscursivo. A continuación, se encuadran las categorías de análisis dentro de cada nivel.

5.4.1. Nivel textual

- Léxico y campos semánticos
- Recursos retóricos (metáforas, símiles, paralelismos...)
- Adjetivos en la construcción de identidad
- Otros elementos lingüísticos relevantes
- Estrategia de legitimación (autorización, racionalización, moralización y narrativización)

5.4.2. Nivel interdiscursivo

- Identificación de encuadres del discurso
- Comparación con la identidad verbal oficial de Moeve
- Relación con la identidad visual

5.5. Procedimiento de análisis

El análisis se desarrolla en las siguientes fases. En primer lugar, se realiza una lectura completa del corpus para identificar de manera preliminar patrones discursivos y características semánticas recurrentes. Es en esta etapa en la que se procesa cada texto por la herramienta Voyant Tools para cuantificar hallazgos léxicos y discursivos. En segundo lugar, se aplican las categorías de análisis definidas en el orden textual e interdiscursivo. Se trata de la fase central del estudio en la que se hallarán los resultados más relevantes para el trabajo. Tras el compendio de los datos, se contrastan con la identidad verbal y visual de Moeve. En paralelo, la entrevista con el Departamento de Comunicación busca complementar estos hallazgos con la intención discursiva de la organización.

5.6. Criterios de calidad y rigor

Para garantizar la calidad del estudio, se aplica una triangulación de fuentes que incorpora diversos materiales de comunicación y una entrevista. De cara a consolidar la fiabilidad del análisis cualitativo de la autora, se emplea a su vez una herramienta de procesamiento de texto descriptiva. Asimismo, la entrevista se realiza bajo criterio de consentimiento y confidencialidad, garantizando el anonimato de los participantes si lo desean, así como el tratamiento responsable de la información.

6. Análisis

6.1. Análisis textual

6.1.1. Nota de prensa

La nota de prensa (Anexo 1) en la que se comunicó de manera oficial el *rebranding* de Cepsa/Moeve se publicó el 4 de octubre de 2024. Se trata de un documento de cuatro páginas que asume la estructura de una nota de prensa estándar (encabezado, resumen, fecha y lugar, cuerpo e información de contacto). En el cuerpo, se tratan diversos temas por este orden: anuncio del cambio, explicación de la estrategia *Positive Motion* acompañada por acciones específicas que está realizando la compañía, hitos, planes futuros e identidad de la marca. Se incluyen además declaraciones del CEO de la empresa, Maarten Wetselaar, y del responsable de la Marca y director del negocio de Mobility & New Commerce, Pierre-Yves Sachet (Wetselaar & de Moeve, 2024).

Si nos adentramos en el léxico y los campos semánticos³ más comunes en esta unidad, podemos observar que la sostenibilidad es el tema por excelencia. Como se muestra en la Ilustración 1, por medio de palabras como «sostenible», «transición energética», «verde» y «agenda 2030», Moeve logra transmitir los pilares de su estrategia *Positive Motion*. En la Tabla 2 se observan también referencias a la actividad propia que caracteriza a la compañía: «hidrógeno verde», «biocombustibles 2G», «plantas de biometano», etc. Ambos campos suelen ir de la mano, como se puede observar en construcciones como «movilidad eléctrica ultrarrápida», «negocios sostenibles» y «actividades sostenibles». A través del lenguaje, Moeve busca también posicionarse como líder en su sector, como se ejemplifica en el uso recurrente de la palabra «referente» y en adjetivos como «mayor (proyecto hasta la fecha)», «primeras (posiciones)» y «principales (aeropuertos españoles)». Otro tipo de adjetivos que se emplean son de carácter positivo, lo que se ejemplifica en «inspiradores», «colaboradora» y «cercana». El futuro y el contexto global representan a su vez temas importantes: «avanzar», «progreso», «a nivel global», «europea», «Portugal», etc. Antes de pasar a los recursos retóricos y las estrategias de legitimación que se han identificado, cabe destacar otro campo semántico relevante. Se trata de la transformación y el movimiento. Podríamos considerarlo como el tema que agrupa a todos los anteriormente mencionados (sostenibilidad, actividad, liderazgo, optimismo, futuro y contexto global). Este se inscribe en el significado del *rebranding* de

³ Para acceder al análisis textual completo, referirse a los Anexos 4, 5 y 6.

Moeve hacia un futuro con actividades sostenibles que la compañía lidera: «sustituir (materias primas de origen fósil)», «evolución», «transición (justa)» y «movilidad (sostenible)». Se detecta a su vez un tono inclusivo en palabras del estilo de «familia» y el empleo de la primera persona del plural «nosotros».

Tabla 2

Palabras más frecuentes en la nota de prensa (Voyant Tools)

Palabra	Número de veces	Palabra	Número de veces
a	37	estrategia	8
Moeve	33	España	8
compañía	20	verde	7
sostenibles	14	sostenibilidad	7
más	12	mundo	7
volver	11	Cepsa	7
transición	11	cambio	7
energética	11	2030	7
marca	10	sostenible	6
nueva	9	producción	6
está	9	nivel	6
transformación	8	innovación	6
prensa	8	Europa	6
movilidad	8	energy	6
global	8	energía	6

Ilustración 1

Nube de palabras más frecuentes en la nota de prensa (Voyant Tools)



En el campo de la retórica se identifica una escasez de lenguaje figurativo. Se ha señalado una serie de metáforas que conforman el lenguaje cotidiano como «fruto (de su estrategia)», «rompiendo (con el pasado)» y «ecosistema (de alianzas)». No obstante, el hallazgo más relevante es el de «abrir la puerta», una metáfora que aparecerá en el resto de las unidades de investigación y que se relaciona directamente con los temas ya mencionados de liderazgo, futuro y transformación. Para terminar esta categoría retórica, se resalta que, a lo largo del texto, la compañía es personificada por medio de la atribución de cualidades humanas que la acercan a su público: «cercana», «colaboradora» y «ambiciosa». En cuanto a las estrategias de legitimación presentes en el discurso, las más utilizadas son la moralización, narrativización y autorización. En la nota prensa, Moeve apela a valores humanistas a través de afirmaciones como:

Moeve nos permite afrontar el futuro con más certeza y confianza, manteniendo un claro compromiso con nuestros clientes: ampliar la oferta de soluciones energéticas sostenibles y asequibles, facilitando su descarbonización, y así avanzar juntos en la nueva transición energética para lograr un mundo mejor. (Wetselaar & de Moeve, 2024, p. 3)

La compañía también busca legitimarse al retratarse como «héroe»:

Nacimos con las siglas de Compañía Española de Petróleos SA en 1929 para construir la primera refinería de España y liderar la primera transición energética, y durante casi un siglo Cepsa ha tenido un papel determinante como impulsor del progreso y crecimiento económico de España. (Wetselaar & de Moeve, 2024, p. 3)

Finalmente, la nota de prensa se sirve de la autorización experta:

Dentro de los últimos resultados que ha obtenido, cabe destacar que está dentro del 1 % de las mejores compañías de su sector en el rating de S&P CSA y en las primeras posiciones de su sector a nivel global en los de Sustainalytics y, por tercer año consecutivo, en la primera posición de su sector a nivel internacional en Clarity AI. Asimismo, EcoVadis la ha vuelto a reconocer recientemente con la medalla de oro, situándola entre el 3 % de las mejores compañías en sostenibilidad de todos los sectores a nivel mundial. (Wetselaar & de Moeve, 2024, p. 3)

En conclusión, el análisis de esta primera unidad textual permite afirmar que la nota de prensa no solo comunica un cambio de nombre, sino que articula un reposicionamiento estratégico integral. Se observa cómo el discurso logra recoger la actividad industrial con

una narrativa de sostenibilidad y optimismo, situando a Moeve como un referente en la transición energética. Mediante el uso de la metáfora de «abrir la puerta» y el despliegue de las diversas estrategias de legitimación, la compañía sienta las bases de su nueva identidad, buscando transformar la percepción del receptor hacia un modelo de negocio más humano, cercano y comprometido con el futuro.

6.1.2. Vídeo de presentación

El vídeo⁴ de presentación del reposicionamiento titulado *Cepsa se transforma en Moeve* se dio a conocer el 30 de octubre de 2024 por diversos canales, lo que se denomina en comunicación como una estrategia omnicanal. A nivel digital, el vídeo de 1 minuto y 12 segundos se subió a Youtube a través del canal oficial «moeve_global» y se compartió en las diversas redes sociales de la compañía (LinkedIn, X, Instagram, Facebook y TikTok). Además, durante el anuncio del cambio, el vídeo fue lo primero en aparecer al entrar en la nueva web moevglobal.com. Fuera del mundo digital, el vídeo se proyectó por primera vez ante medios de comunicación y empleados en la Torre Moeve (Madrid).

Se trata de un vídeo breve y visual en el que se presenta el cambio, resaltando la trayectoria de Cepsa y los propósitos de la empresa a futuro, además de los valores que caracterizan a la compañía (Moeve, 2024b). Tras su transcripción y procesamiento por Voyant Tools se han determinado las palabras más frecuentes en la Tabla 3 que se muestra a continuación.

Tabla 3

Palabras más frecuentes en el vídeo de presentación (Voyant Tools)

Palabra	Número de veces
Moeve	6
futuro	4
más	3
sostenibles	2
esperanza	2
energía	2

⁴ Debido al formato, se puede consultar la transcripción del vídeo en el Anexo 2 y el vídeo completo de manera libre en internet a través de la referencia presente en el propio anexo y en la bibliografía.

Al tratarse de una pieza textual breve, los temas se reducen en comparación con la nota de prensa. En este caso, el campo semántico más presente es el de la actividad de la compañía, que a su vez se enlaza con la sostenibilidad por medio de construcciones como «moléculas verdes», «Valle Andaluz del Hidrógeno Verde» y «redes de carga eléctrica ultrarrápida». La transformación y el movimiento continúan siendo protagonistas, lo que se percibe en el uso de «dinamismo», «nueva» y «Positive Motion», entre otros ejemplos. Al pasar al análisis figurativo, se vuelve a identificar la metáfora de «abrimos las puertas»; la cual ya había aparecido en la nota de prensa. Otros recursos retóricos que caracterizan al vídeo son el paralelismo y anáfora que se pueden ver a continuación y que se combinan con la metáfora: «Moeve es movimiento, optimismo, energía, valentía, evolución. Moeve es color, dinamismo, esperanza, diseñada por y para las personas» (Moeve, 2024b). Esta construcción es fácil de recordar para el público e informa sobre los valores y el propósito de la compañía. Asimismo, se enlaza directamente con los temas que acompañan este análisis.

En el área de estrategias de legitimación, nos volvemos a encontrar con la moralización y la autorización, pero esta vez cobra protagonismo también la normalización; Moeve busca mostrarse como un ejemplo a seguir, y esto se observa en las afirmaciones «donde ofreceremos energía más asequible, abundante y sostenible para empresas y consumidores» (Moeve, 2024b) y «Siendo referentes mundiales en ingredientes sostenibles para detergentes» (Moeve, 2024b).

En conclusión, el vídeo de presentación funciona como una síntesis visual y directa que traslada el cambio hacia Moeve de manera eficaz. Al ser una pieza breve, condensa los mensajes clave mediante recursos como el paralelismo y la anáfora, facilitando que el público identifique y recuerde el propósito de marca. A través de la estrategia de normalización, la compañía busca además validarse como un referente en el sector, vinculando de manera permanente su nueva identidad con un liderazgo tangible en sostenibilidad.

6.1.3. Manual de identidad de Moeve

El manual de identidad de Moeve⁵ se publicó el 4 de diciembre de 2024. Se trata de un documento de 41 páginas titulado «Manual básico de identidad» (Ilustración 2) en el que se recogen los elementos más destacables de la marca. Entre ellos, se encuentran la estrategia (esencia de marca, propósito de marca y valores de marca) e indicaciones de buenas prácticas en cuanto al logotipo, colores, tipografía, fotografía, ilustraciones e identidad verbal. Para el análisis textual se han elegido las secciones del manual que más carga semántica contienen: propósito de marca, valores de marca, logotipo, colores, tipografía y fotografía.

Ilustración 2

Portada del «Manual básico de identidad» de Moeve



Nota. Tomado de *Manual básico de identidad* (p. 1), Moeve, 2024

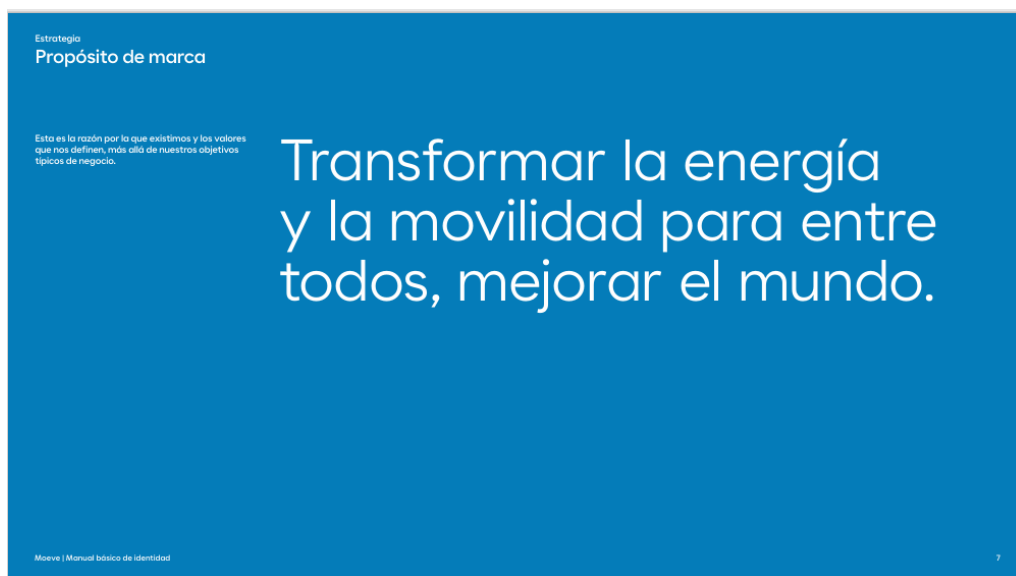
(<https://www.moeveglobal.com/stfls/corporativo/FICHEROS/moeve-manual-identidad-marca-reducido.pdf>). Todos los derechos reservados.

⁵ Debido a su extensión, el manual de identidad de Moeve al completo no se ha incluido en los anexos, pero se puede consultar de manera libre en internet a través de la referencia presente en el Anexo 3 y en la bibliografía.

En la introducción y el propósito de marca que se muestra en la Ilustración 3, dominan el optimismo, la transformación y el movimiento: «un mundo mejor», «crecemos», «evolución», «motor principal», etc. En cuanto a los adjetivos, se califica la actividad de la compañía como «asequible», «sostenible» y «abundante». De nuevo, el recurso retórico más relevante es la metáfora de «abrimos las puertas». Se menciona además una frase que la compañía ha asumido como identitaria desde el reposicionamiento: «Este futuro tiene futuro». El mecanismo de legitimación más destacable es la moralización que se manifiesta en el enunciado «Un cambio con un objetivo claro: conseguir un impacto positivo en las personas y la sociedad, ayudando a cada uno en su propia transición energética» (Moeve, 2024a, p. 4) y en el propósito oficial de la marca que se resume en la afirmación «Transformar la energía y la movilidad para entre todos, mejorar el mundo» (Moeve, 2024a, p. 7).

Ilustración 3

Propósito de Moeve



Nota. Tomado de *Manual básico de identidad* (p. 7), Moeve, 2024

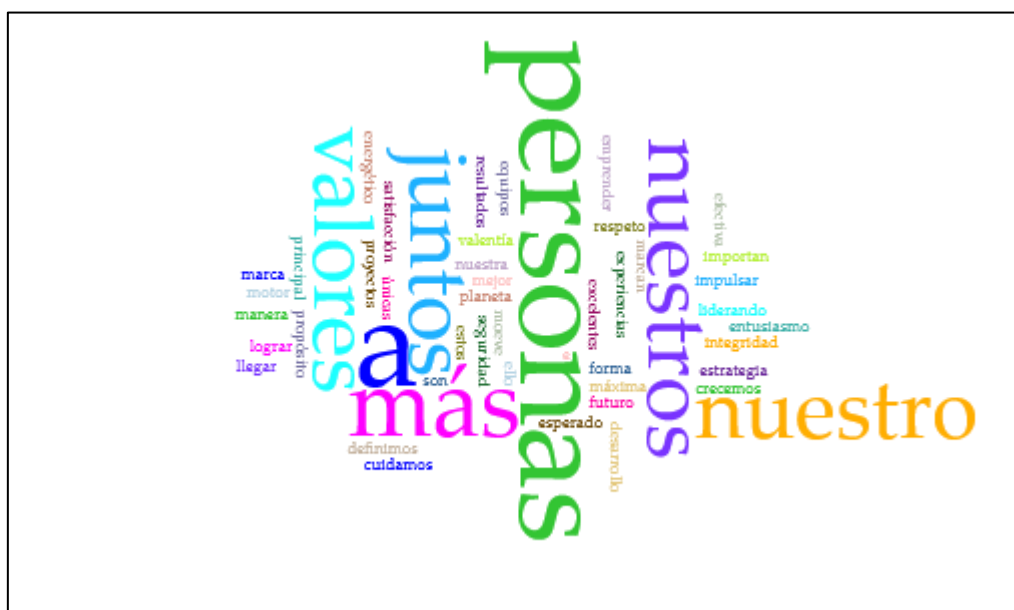
(<https://www.moeveglobal.com/stfls/corporativo/FICHEROS/moeve-manual-identidad-marca-reducido.pdf>). Todos los derechos reservados.

La sección de los valores de marca esté inundada por palabras optimistas como «bienestar», «apasionamos» y «entusiasmo». En el ADN de la marca se encuentra también el liderazgo y la transformación, como se ilustra en «motor principal», «experiencias únicas» y «(nos atrevemos a) emprender». Vuelve a aparecer un tema subyacente que está presente a su vez en la nota de prensa, aunque en menor medida: el desafío. En la nota de

prensa se mencionaba «afrentar (los desafíos)», «rompiendo con el pasado» y «desafiando lo establecido». Aquí se vuelve a utilizar el verbo «afrentar». Por lo general, como demuestra la Ilustración 4, el lenguaje utilizado en esta parte es directo, inclusivo y carece de recursos retóricos. Cabe resaltar que se utilizan verbos de calificación positiva como «cuidamos», «comprometemos» y «crecemos». De manera coherente, la estrategia de legitimación en los valores de marca es la moralización: «Juntos creamos más valor. Trabajamos juntos de manera efectiva, con respeto e integridad, conectando a las personas para alcanzar resultados excelentes» (Moeve, 2024a, p. 8). Además, se emplea la narrativización, como se puede ver en la afirmación «Nos atrevemos a emprender. Afrontamos el cambio con entusiasmo y valentía liderando proyectos que generan impacto» (Moeve, 2024a, p. 8).

Ilustración 4

Nube de palabras más frecuentes en los valores de marca (Voyant Tools)



En cuanto a la identidad visual que recoge la explicación del manual acerca del logotipo, los colores, la tipografía y la fotografía, se han analizado los siguientes elementos teniendo en cuenta los datos de la Tabla 4. El lenguaje optimista y humano lidera la lista por medio de palabras como «libertad», «inspiración» y «sólida». En el logotipo y la tipografía, se distingue el campo semántico del futuro, como ejemplifica «perdurar (en el tiempo)». En el caso de los colores, se hace referencia constante al mundo y el entorno por medio de palabras como «cielo», «mar» y «espacios abiertos». De manera similar, en la fotografía se prioriza el movimiento («movimiento», dinámico). En cuanto a los adjetivos presentes en la identidad visual, nos encontramos ante ejemplos más descriptivos:

«discreto», «espontáneas», «brillante», «vibrante», «natural», etc. Al fijarnos en los recursos retóricos, solo se distingue el ya mencionado hilo conductor de «abrir las puertas». En concreto, en esta sección se repite dos veces; la segunda aparece en inglés (*open door*). En la misma línea, la estrategia de legitimación usada es la de la moralización y la narrativización: «Moeve te abre las puertas hacia un futuro más sostenible, con formas más limpias de moverte, ofreciéndote la libertad de elegir la energía que necesitas para transportarte, producir y vivir, manteniendo la esencia de cómo solíamos hacerlo» (Moeve, 2024a, p. 12).

Tabla 4

Palabras más frecuentes en la identidad visual (Voyant Tools)

Palabra	Número de veces	Palabra	Número de veces
nuestra	6	nuestro	2
moeve	5	motion	2
marca	5	manteniendo	2
deben	4	libertad	2
nuestras	3	formas	2
movimiento	3	desde	2
más	3	denominativa	2
identidad	3	degradados	2
fotografías	3	debemos	2
elemento	3	clave	2
símbolo	2	brillantes	2
siempre	2	autenticidad	2
saturación	2	positive	2

En conclusión, el manual de identidad convierte la estrategia corporativa en una identidad tangible. A través de una narrativa dominada por el optimismo y el movimiento, Moeve logra aterrizar conceptos abstractos en una marca que prioriza lo humano y lo cercano. La recurrencia de la metáfora de «abrir las puertas» y el lema «Este futuro tiene futuro» consolidan un encuadre motivacional que busca legitimar el cambio no solo desde la estética, sino como un compromiso con la transición energética. En definitiva, el manual describe una identidad donde el discurso visual y el verbal se combinan para proyectar una marca orientada hacia el futuro.

6.2. Análisis interdiscursivo

En el análisis a nivel interdiscursivo, primero se han recogido los temas más destacables que se manifiestan a través de sustantivos, verbos y adjetivos a lo largo de los diversos textos. Estos temas se plasman en la Tabla 5 por medio de sustantivos descriptivos

que se han ordenado por orden de mayor a menor frecuencia. Una vez creada esta lista, se ha buscado establecer relaciones entre los temas y las estrategias de legitimación para dar lugar a los encuadres o *frames* que caracterizan el nivel interdiscursivo del análisis.

Tabla 5

Lista de temas en el discurso de Moeve

Lista de temas semánticos
transformación
optimismo
futuro
actividad
sostenibilidad
liderazgo
mundo
movimiento
hito
desafío

En el marco teórico se determinaron una serie de encuadres según los diversos teóricos. De acuerdo con la teoría de *framing* de Benford y Snow (2000), se estipuló lo siguiente: el encuadre diagnóstico (problema) se muestra por medio del modelo energético tradicional que no es sostenible, el pronóstico (solución) lo representa la nueva identidad de Moeve y su actividad, y, finalmente, el motivacional (vocabulario) constituye el nivel textual del análisis del TFG y que ha quedado analizado en el apartado anterior. A nivel interdiscursivo, desde la teoría de Lakoff (1991) que habla de metáforas conceptuales, la metáfora más destacable en todos los textos analizados es la de «abrir las puertas». Lakoff y Johnson (1980) argumentan que las metáforas determinan cómo interiorizamos un fenómeno. Por medio de esta imagen, el público percibe que Moeve está siendo referente de innovación positiva y busca un modelo sostenible de energía que toma en consideración el futuro de todas las personas. Basándonos en la teoría de Entman (1993), los encuadres seleccionados que determinan la interpretación y evaluación del reposicionamiento de Moeve se ilustran en la Tabla 6 y son los siguientes: posicionamiento internacional, economía, sostenibilidad y tecnología y el enfoque humanista. A través de su discurso, Moeve logra posicionarse como líder de la transición energética a nivel nacional e internacional. Además, argumenta su empeño en términos económicos. Los dos encuadres restantes son claves en su estrategia *Positive Motion*: la compañía está apostando por la sostenibilidad y el desarrollo tecnológico de una manera cercana y transparente.

Tabla 6

Encuadres discursivos de Moeve

Posicionamiento internacional	Campo semántico	mundo, líder, optimismo, actividad, transformación
	Legitimación	autorización, narrativización
Economía	Campo semántico	líder, optimismo, actividad, transformación
	Legitimación	racionalización, normalización
Sostenibilidad y tecnología	Campo semántico	actividad, líder, sostenibilidad, hito, optimismo, futuro, transformación
	Legitimación	moralización, autorización, normalización, narrativización
Humanista	Campo semántico	optimismo, desafío, futuro, mundo, sostenibilidad, transformación
	Legitimación	moralización

El presente análisis adquiere validez al contrastarlo con la identidad verbal de la marca que, según el manual de identidad, consiste en tres conceptos principales: «sencillo», «optimista» y «humano»; y cuatro secundarios: «cercano», «emprendedores», «en plural» y «con chispa». Los siete términos encajan casi perfectos con el análisis del autor. Para comprobarlo, se han comparado por medio de la Tabla 7 donde se han recogido los hallazgos y diferencias que se destacan a continuación. Se percibe un énfasis en lo humanista, ya que la identidad verbal se refiere al tono de voz del que quieren dotar a la marca. Sorprende el hecho de que se apueste por la claridad y la simplicidad, pero que a la vez exista a nivel textual un uso amplio de tecnicismos referidos a la actividad de la empresa («biocombustibles 2G», «planta de metanol»). Aun así, dichas cualidades explican por qué hay una ausencia de recursos retóricos y se usa un lenguaje directo, con la excepción de «abrir las puertas». El carácter optimista también podría llegar a entrar en conflicto con el tema del desafío, si bien este último se coloca en el de emprendimiento. Otro tema que ha cobrado protagonismo en el análisis textual es «mundo» que se inscribe en el encuadre «Posicionamiento internacional». Aun así, no queda del todo claro este aspecto de liderazgo global en la identidad verbal oficial de Moeve.

Tabla 7

Comparación del análisis frente a la identidad verbal oficial de Moeve

Identidad verbal de Moeve	Hallazgos léxicos	Temas semánticos	Encuadre
Principales			
Sencillo	«asequible», «claro compromiso», «accesible», «marca denominativa simple».	Actividad, Sostenibilidad.	Humanista / Sostenibilidad y tecnología.
Optimista	«optimismo», «esperanza», «ilusión», «impacto positivo», «un mundo mejor».	Optimismo, Futuro.	Humanista / Sostenibilidad y tecnología.
Humano	«cercana», «humano», «familia», «bienestar», «emoción», «inspiradores».	Mundo, Movimiento.	Humanista.
Secundarios			
Cercano	«colaboradora», «cercana», «nuestra gente», «cuidamos», «amigables».	Mundo, optimismo.	Humanista.
Emprendedores	«liderar», «nos atrevemos», «desafío», «decididos», «valentía», «proyectos».	Liderazgo, Desafío, Mundo.	Posicionamiento internacional / Económico.
En plural	«nosotros», «juntos», «entre todos», «comunidades», «ecosistema de alianzas».	Mundo, optimismo.	Humanista.
Con chispa	«vibrante», «fresca», «dinamismo», «rompiendo con el pasado», «brillantes».	Transformación, Hito, Movimiento, Optimismo.	Posicionamiento internacional / Sostenibilidad.

Por último, un análisis del discurso que se basa en el ACD de Fairclough (2013) debe considerar aspectos semióticos como los que se describen en la identidad visual de Moeve. En primer lugar, el símbolo de la puerta abierta se relaciona directamente con la primera letra del logotipo de Moeve (Ilustración 6), que está diseñada para representar una puerta que se abre «hacia un futuro más sostenible» (Moeve, 2024a, p. 12). La palabra «Moeve» también alude a la idea de movimiento que tanta relevancia ha cobrado en el reposicionamiento. En segundo lugar, la tipografía, que también se usa en el logotipo, es a su vez simple y fácil de leer, lo que está ligado con los aspectos humanista, sencillo e inclusivo. Los colores oficiales buscan transmitir ideas más físicas como el cielo y el mar, que se enlazan con la idea de sostenibilidad y el mundo. En concreto, el «Moeve Blue» es el color principal que se usa en el logotipo e inspira «libertad, intuición, imaginación, inspiración y sensibilidad» (Moeve, 2024a, p. 23). Por último, el estilo fotográfico se guía por cuatro principios: la saturación que transmite vitalidad y naturalidad, el movimiento,

el optimismo y la autenticidad. Estos coinciden también con los temas de optimismo, sostenibilidad, movimiento y mundo.

Ilustración 5

Logo de Moeve



Nota. Tomado de *Manual básico de identidad* (p. 12), Moeve, 2024

(<https://www.moeveglobal.com/stfls/corporativo/FICHEROS/moeve-manual-identidad-marca-reducido.pdf>). Todos los derechos reservados.

En conclusión, el análisis interdiscursivo pone de manifiesto una elevada coherencia entre el aspecto lingüístico y la identidad visual de Moeve. Esta relación se evidencia al comprobar que recursos como la metáfora de «abrir la puerta» no son meramente estéticos, sino que constituyen el eje discursivo que condensa los mensajes más importantes de la identidad de la marca. Es más, dicha metáfora conecta el nivel textual con el plano semiótico, permitiendo que el público perciba la transición energética no solo como un cambio operativo, sino como un compromiso ético y humano hacia el futuro. En definitiva, a través de la integración de marcos estratégicos como la sostenibilidad, la economía y el liderazgo internacional, Moeve logra validar su transformación revolucionaria mediante una narrativa optimista y cercana que impregna todas las dimensiones de su nueva identidad.

6.3. Entrevista al Departamento de Comunicación de Moeve

La entrevista al Departamento de Comunicación de Moeve se celebró el 27 de marzo de 2026 por medio de la plataforma de videoconferencias Microsoft Teams⁶. En ella participaron Carmen Rodríguez, autora del TFG, Sofía Juanicotena, de Comunicación Interna de Moeve, y Sebastian Tolksdorf, de Producción Audiovisual de Moeve. Este encuentro permitió contrastar el análisis discursivo con la estrategia real de la compañía, lo que reveló hallazgos fundamentales que a continuación se detallan.

A nivel estratégico, la transición de Cepsa a Moeve se gestionó como un proyecto confidencial durante 18 meses, estructurado en tres grandes fases: la preparación, el evento de lanzamiento o «día D», y el poslanzamiento. Sofía Juanicotena destacó la complejidad y el secretismo de este proceso: «Fue un proyecto totalmente confidencial hasta el minuto en el que se anunció; hubo un trabajo en la sombra que fue súper complejo». El lanzamiento interno buscó generar un gran impacto emocional, realizando una transición visual del color rojo al azul durante el evento corporativo, logrando así que los empleados vivieran la marca en primera persona.

Uno de los mayores retos comunicativos ha sido resolver la fricción entre la complejidad técnica del sector energético y el pilar de sencillez de la nueva identidad verbal de Moeve. Para lograr un lenguaje cercano sin perder rigor, el equipo ha implementado un enfoque didáctico que traduce los tecnicismos en equivalencias cotidianas. Como ilustra Juanicotena, recursos como la calculadora de CO₂ permiten explicar el impacto de la descarbonización: «1 000 toneladas de CO₂ equivalen a los coches de todas las ciudades de España o al consumo de calefacción de toda Andalucía». Este esfuerzo refleja una filosofía integrada en el departamento: «Somos una empresa muy didáctica; a todo el mundo le encanta explicar sus proyectos. No se da por supuesto que nadie sea experto».

En el ámbito visual y discursivo, toda la estrategia comunicativa gira en torno al concepto de movimiento, lo cual se materializa en la nueva tipografía y en la sustitución del rojo tradicional por el azul celeste. Sebastian Tolksdorf explicó esta decisión estética y semántica: «Si te fijas las empresas de movimiento, como aplicaciones de *car sharing*, usan colores azules y verdes, tonos claros y poco cargados». En el formato audiovisual, este dinamismo exige un esfuerzo constante de síntesis: «El mayor reto es la simplificación del mensaje [...] Ahora buscamos sintetizar, ser claros y que se entienda rápido para ser

⁶ Para acceder a la transcripción de la entrevista completa, referirse al Anexo 7.

operativos», aclara Tolksdorf. Esta agilidad se apoya fuertemente en recursos retóricos, destacando la metáfora de la «puerta abierta» (internamente denominada *Hope*). Lejos de ser un mero recurso estético, Juanicotena confirma su valor estratégico: «Refleja nuestro propósito: la energía y movilidad sostenible para construir un mundo mejor que está ahí asomando. Abre la puerta a un mundo de posibilidades de nueva energía».

Respecto a las estrategias de legitimación, el departamento es plenamente consciente del escepticismo y del riesgo reputacional al liderar una transición energética. Juanicotena identificó este desafío: «Nuestro mayor enemigo es el *greenwashing*. Nuestra mejor herramienta son los *proof points* [evidencias]». A través de la comunicación constante de decisiones corporativas tangibles, Moeve fundamenta su credibilidad. Asimismo, el equipo reconoció el papel indispensable de la escucha activa para corregir el rumbo discursivo cuando es necesario, poniendo como ejemplo las reacciones internas mixtas generadas por el anuncio publicitario de los dinosaurios.

Finalmente, la entrevista constató que los encuadres predominantes de la estrategia comunicativa actual se enfocan hacia el liderazgo internacional. Moeve busca legitimar su discurso enmarcándose como una pieza clave en el futuro energético europeo: «Uno de nuestros argumentos estratégicos más fuertes es posicionar a Andalucía, España y Europa como líderes en moléculas verdes para ayudar a la independencia energética del continente», anuncia Juanicotena. Para consolidar este posicionamiento revolucionario a largo plazo, el departamento concluye que es vital combinar la fidelidad a la estrategia con la capacidad de adaptación: «Tener muy claro cuál es tu narrativa, cuál es tu objetivo, cuál es tu posicionamiento. Cuidarlo muchísimo porque al final la credibilidad se pierde en un segundo».

7. Discusión

A nivel general, en la fase de análisis del trabajo se ha podido comprobar la hipótesis inicial de la autora que plantea que las unidades de investigación seleccionadas condensan los mensajes estratégicos de la nueva identidad de Moeve. Si respondemos a la primera pregunta de investigación, los patrones discursivos que se han podido distinguir son varios. Destacan en este sentido la transformación y el movimiento, además de los campos semánticos de la sostenibilidad, el optimismo y el liderazgo. Se ha identificado al igual una escasez de lenguaje figurativo, con la excepción de la metáfora de «abrir las puertas». En consonancia con la teoría de Lakoff (1991), este recurso posee un valor estratégico que busca transmitir los principios del reposicionamiento de Moeve, dejando en segundo plano el pasado fósil de la empresa. En la entrevista con Moeve, se reforzó la importancia que tiene esta metáfora en la identidad de la compañía y su mirada hacia un futuro sostenible que lidera. Al contrastar los hallazgos del análisis con la identidad verbal oficial de la marca, se confirma una alineación entre ambos, lo que sugiere que Moeve se ha adherido a su intención discursiva. No obstante, el análisis interdiscursivo revela ciertas fricciones. Un ejemplo se ve entre el atributo de «sencillez» y el uso intensivo de tecnicismos del sector energético. Se observa también que, a pesar de que el análisis ha detectado una carga temática notable dirigida hacia el «mundo» y el «posicionamiento internacional» de la marca, la identidad verbal no lo menciona de manera explícita.

La entrevista con el Departamento de Comunicación de Moeve resulta fundamental para resolver las dos cuestiones previas que plantea el análisis de la autora. Respecto al uso de tecnicismos y el pilar de la «sencillez», el equipo de comunicación reconoce la dificultad intrínseca del lenguaje del sector energético y el reto que supone comunicarlo. Sin embargo, aclaran que logran la cercanía deseada siendo didácticos en sus explicaciones. Un ejemplo es la traducción de conceptos abstractos energéticos en datos comprensibles a través de herramientas como la «calculadora de CO₂» que emplea equivalencias del día a día. Asimismo, la duda sobre el «posicionamiento internacional» queda resuelta: la compañía confirma que reforzar su discurso europeo es en la actualidad uno de sus ejes estratégicos más fuertes, algo que ha ido adquiriendo más importancia de manera reciente. El equipo corrobora a su vez la intencionalidad y el peso de la metáfora de «abrir las puertas», confirmando que su repetición constante busca simbolizar explícitamente el movimiento hacia un mundo de posibilidades de nueva energía.

La segunda pregunta de investigación pretende identificar los encuadres o *frames* que predominan en la comunicación de la marca. Apoyándose en la tipología de Benford y Snow (2000), la comunicación de Moeve demuestra el encuadre diagnóstico (problema de la energía fósil) y pronóstico (solución de la transición energética) y se centra en un encuadre motivacional (léxico) altamente estructurado como se puede ver en el análisis. Siguiendo la teoría de *framing* de Entman (1993), se constata que la realidad percibida se moldea a través de cuatro marcos principales: posicionamiento internacional, economía, sostenibilidad y tecnología, y humanista. Dichos hallazgos se alinean con la narrativa interna de la empresa. La entrevista confirma que el encuadre humanista es el núcleo de su discurso, poniendo a la sociedad en el centro y haciendo un uso extensivo de recursos como la palabra «juntos». Para sostener los encuadres de sostenibilidad y economía, el equipo destaca el enorme reto que supone la simplificación audiovisual del mensaje para hacerlo ágil y operativo. Por ello, han implementado un lenguaje directo acompañado de tipografías dinámicas, transiciones ágiles y colores claros que buscan evocar de forma visual la movilidad sostenible y retener la atención del público.

La última pregunta de investigación responde a las estrategias de legitimación que ha empleado Moeve para validar su *rebranding* revolucionario. Según la teoría de Vaara et al. (2006), la compañía se ha servido de la moralización como mecanismo principal que apela al bienestar común y la creación de un mundo mejor. Por medio de la narrativización, Moeve se retrata como «héroe» e «impulsor del progreso» histórico en España. Otras estrategias de legitimación habituales son la autorización que valida la marca por agentes externos y la normalización que presenta a la compañía como un modelo a seguir. A través de la entrevista con el Departamento de Comunicación se corrobora este planteamiento, evidenciando que el uso de dichas estrategias discursivas responde a la necesidad de combatir el escepticismo y el riesgo de *greenwashing*. Asimismo, se constata que, para dotar de credibilidad a la narrativa y legitimar el reposicionamiento de la marca, el discurso debe sostenerse sobre evidencias tangibles o *proof points* que reflejen la transición energética real de la compañía.

Para finalizar la discusión, adquiere importancia relacionar el discurso de Moeve con el contexto en el que se inscribe. El caso de la transformación de Cepsa a Moeve demuestra las dinámicas descritas en la literatura sobre el sector energético, un ámbito sometido a alta presión sociopolítica, demandas de la RSC y directivas de sostenibilidad de la UE. Como advertían Kurniawati et al. (2025), el reposicionamiento «verde» entraña

el riesgo de percibirse como *greenwashing*. Sin embargo, la perspectiva del ACD de Fairclough (2013) demuestra que Moeve intenta mitigar este riesgo mediante una integración dialéctica coherente. Su discurso verbal se entrelaza con el plano semiótico y la actividad empresarial para establecer un marco corporativo creíble para el consumidor. No obstante, cabe preguntarse acerca de la percepción real que ha desarrollado el público en relación con el reposicionamiento de la marca.

Dicha inquietud se planteó directamente al equipo de Moeve, quienes demostraron cómo lidian con el riesgo de percepción negativa. La compañía es plenamente consciente de que el *greenwashing* es su mayor enemigo y confían en los llamados *proof points* para fundamentar y legitimar el discurso corporativo ante el escrutinio público. En cuanto a la percepción real del *rebranding*, la experiencia interna revela que, si bien a nivel externo el reconocimiento de Moeve ha alcanzado casi los niveles de Cepsa en muy poco tiempo, la implementación ha presentado tensiones de discurso. Un caso claro abordado en la entrevista fue el *spot* publicitario de los dinosaurios, el cual generó críticas y dobles lecturas no deseadas. Esto evidencia que el discurso es activo y reafirma la necesidad que tiene Moeve de realizar una escucha activa constante para consolidar su narrativa frente a la percepción de sus diferentes públicos.

8. Conclusión

Para abrir la caja de la mente y pensar, las palabras son la mejor llave.

(Estrada, 2026)

El presente TFG ha centrado su investigación en el papel que han desempeñado las palabras en el reposicionamiento de Moeve. Para ello, la investigación ha acogido un enfoque dialéctico-relacional que contempla el discurso como una red que conecta el lenguaje, la imagen, la identidad y la actividad de la compañía. A nivel textual, el análisis ha establecido que los conceptos de optimismo, liderazgo, tecnología sostenible y cercanía son aspectos predominantes. Otro hallazgo fundamental es la metáfora de «abrir las puertas» que actúa como el puente simbólico entre el pasado fósil y el futuro modelo energético sostenible, siendo el núcleo visual y narrativo de toda la campaña. En cuanto a la configuración de los encuadres interdiscursivos, se ha demostrado que el reposicionamiento logra consolidar una perspectiva humanista en relación con su actividad sostenible. Además, se ratifica el peso del encuadre del liderazgo global, lo que revela que el posicionamiento de la marca como líder europeo en energía limpia y su discurso de independencia energética continental son algunos de sus argumentos estratégicos más fuertes.

Si nos centramos en los pilares de identidad verbal definidos por la compañía, se ha confirmado el optimismo identitario a través de un encuadre humanista. Se respalda también el pilar humano e inclusivo mediante el uso constante de la forma de la primera persona del plural y la personificación de la marca. Por último, mientras que la identidad visual y el manual de identidad apuestan por la simplicidad, la nota de prensa y el vídeo han mostrado un uso notorio de tecnicismos. Esta inconsistencia aparente en el pilar de la «sencillez» queda explicada al ser la complejidad técnica inherente al sector energético. Se evidencia de esta manera que la sencillez en el discurso de Moeve no se alcanza mediante la eliminación de los términos técnicos en su comunicación, sino a través de un esfuerzo pedagógico para traducir este vocabulario a conceptos accesibles al público.

Tras este desglose del trabajo, se confirma la importancia del lenguaje en la identidad de la marca. Se constata que se han resuelto las cuatro preguntas de investigación que se planteaban y que los resultados se alinean con las investigaciones previas en el ámbito de la comunicación corporativa y el discurso. Para garantizar la calidad del estudio, cabe destacar la aplicación de una triangulación de datos procedentes de los diversos

materiales de comunicación analizados. De esta manera, al utilizar la entrevista con el Departamento de Comunicación como un instrumento de comprobación y verificación de las hipótesis iniciales, se consigue dotar de fiabilidad los resultados obtenidos. No obstante, en lo que concierne a la metodología del estudio, se deben resaltar las limitaciones propias de la investigación. A través de los resultados, se ha podido observar que el análisis de los textos seleccionados presenta un alto grado de coherencia que puede estar ligado al análisis subjetivo de la autora. Por ello, en el plano metodológico, se ha identificado el inconveniente de que solo se haya contado con una investigadora, si bien se ha incidido en una triangulación que supliera esta carencia.

Finalmente, de cara al futuro y en base al análisis del presente estudio, se propone lo siguiente. Debido a que el lenguaje conlleva percepciones subjetivas para distintos grupos de interés en cuanto a la identidad corporativa, una manera de ampliar el presente estudio consistiría en incorporar una investigación de carácter sociológico. Se sugiere que esta futura ampliación indague en la percepción de los públicos de Moeve y en cómo se ha concebido el reposicionamiento en base al discurso de la marca. Por consiguiente, se evitaría la limitación metodológica del estudio previamente mencionada. Profundizar en cómo los distintos públicos asimilan, interpretan y negocian los mensajes de Moeve constituiría el siguiente paso para comprender la eficacia de este reposicionamiento histórico.

9. Bibliografía

- Adewole, O. (2022). CSR–brand relationship, brand positioning, and investment risks driven towards climate change mitigation and next perspectives emerging from: Litigation, projections, pathway, and models. *SN Business & Economics*, 3(1), 18. <https://doi.org/10.1007/s43546-022-00374-4>
- Ardèvol-Abreu, A. (2015). Framing theory in communication research. Origins, development and current situation in Spain. *Revista Latina de Comunicación Social*, 70, 423-450. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2015-1053en>
- Benford, R. D., & Snow, D. A. (2000). Framing processes and social movements: An overview and assessment. *Annual Review of Sociology*, 26, 611-639. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.26.1.611>
- Birkigt, K., & Stadler, M. (1986). *Corporate identity: Grundlagen, Funktionen und Beispielen. Landsberg an Lech: Verlag Moderne Industrie [Corporate identity: Foundations, functions, and examples]*.
- Carnevale, M., Luna, D., & Lerman, D. (2017). Brand linguistics: A theory-driven framework for the study of language in branding. *International Journal of Research in Marketing*, 34(2), 572-591. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2017.01.003>
- Chong, M. (2007). The role of internal communication and training in infusing corporate values and delivering brand promise: Singapore airlines' experience. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 201-212. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550051>
- Directiva (UE) 2022/2464 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 14 de diciembre de 2022, por la que se modifican el Reglamento (UE) n.º 537/2014, la Directiva 2004/109/CE, la Directiva 2006/43/CE y la Directiva 2013/34/UE, por lo que respecta a la presentación de información sobre sostenibilidad por parte de las empresas (Texto consolidado), Diario Oficial de la Unión Europea (2025).

<http://data.europa.eu/eli/dir/2022/2464/2025-04-17>

- Entman, R. M. (1993). Framing: Toward Clarification of a Fractured Paradigm. *Journal of Communication, Autumn 1993*.
- Estrada, M. (2026, 14 de abril). *Entrevista sobre el proceso de rebranding de Moeve* (Entrevistador: Carmen Rodríguez Cuenca).
- Fairclough, N. (2013). *Critical discourse analysis: The critical study of language* (2. ed.). Routledge.
- Ihwughwavwe, S. I., & Usiagu, G. S. (2025). Sustainable energy transition strategies: A review of CSR and corporate advising in the petroleum industry in the United States and Africa. *Gulf Journal of Advance Business Research*, 3(8), 1186-1201. <https://doi.org/10.51594/gjabr.v3i8.155>
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing* (14.ª ed.). Pearson Educación.
- Kurniawati, E., Budiyanto, & Budi Raharjo, I. (2025). Sustainability reporting: Framing theory and rhetoric theory perspectives. *International Journal of Accounting and Economics Studies*, 12(4), 399-411. <https://doi.org/10.14419/nmyz3j97>
- Lakoff, G. (1991). The metaphor system used to justify war in the Gulf. *Journal of Urban and Cultural Studies*, 2, 59-72.
- Lakoff, G., & Johnson, M. (1980). *Metaphors we live by*. University of Chicago Press.
- Maier, C. D. (2011). Communicating business greening and greenwashing in global media: A multimodal discourse analysis of CNN's greenwashing video. *International Communication Gazette*, 73(1-2), 165-177. <https://doi.org/10.1177/1748048510386747>
- Moeve. (2024a). *Manual básico de identidad*. <https://www.moeveglobal.com/stfls/corporativo/FICHEROS/moeve-manual-identidad-marca-reducido.pdf>
- Moeve. (2024b, octubre 30). *Cepsa se transforma en Moeve* [Video de Youtube]. Cepsa se transforma en Moeve

- Moeve. (2025). *Moeve registra un EBITDA de 733 millones de euros en el primer semestre de 2025* [Nota de prensa].
<https://www.moeveglobal.com/es/prensa/moeve-registra-ganancias-primer-semester-2025>
- Musonda, N., & Siame, P. (2025). The impact of language on branding: A comprehensive analysis. *Linguistic Exploration*, 2(1), 37-46.
<https://doi.org/10.55121/le.v2i1.250>
- Muzellec, L., & Lambkin, M. (2006). Corporate rebranding: Destroying, transferring or creating brand equity? *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 803-824.
<https://doi.org/10.1108/03090560610670007>
- Pérez, A. (2025, diciembre 22). El «rebranding» de Cepsa a Moeve, tras un año: 500 gasolineras cambiadas, más ventas e impacto de la marca. *El Español*.
https://www.elespanol.com/invertia/empresas/energia/20251222/rebranding-cepsa-moeve-ano-gasolineras-cambiadas-ventas-impacto-marca/1003744063977_0.html
- Spear, S., & Roper, S. (2016). Storytelling in organisations: Supporting or subverting corporate strategy? *Corporate Communications: An International Journal*, 21(4), 516-532. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-02-2016-0020>
- Stjepcevic, J., & Siksnyte, I. (2017). Corporate social responsibility in energy sector. *Transformations in Business & Economics*, 16(1), 39-54.
- Tolksdorf, S., y Juanicotena, S. (2026, 27 de marzo). *Entrevista a responsables de comunicación de Moeve sobre el proceso de rebranding* (Entrevistador: Carmen Rodríguez Cuenca). Véase Anexo 7 del presente trabajo.

- Tourky, M., Kitchen, P., & Shaalan, A. (2020). The role of corporate identity in CSR implementation: An integrative framework. *Journal of Business Research*, 117, 694-706. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.046>
- Vaara, E., Tienari, J., & Laurila, J. (2006). Pulp and paper fiction: On the discursive legitimation of global industrial restructuring. *Organization Studies*, 27(6), 789-813. <https://doi.org/10.1177/0170840606061071>
- Van Dijk, T. A. V. (2015). *The Handbook of Discourse Analysis* (Vol. 1). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781118584101>
- Van Leeuwen, T. (2007). Legitimation in discourse and communication. *Discourse & Communication*, 1(1), 91-112. <https://doi.org/10.1177/1750481307071986>
- Wetselaar, M., & de Moeve, C. (2024, octubre 30). *Cepsa se transforma en Moeve*. <https://www.moeveglobal.com/es/prensa/cepsa-se-transforma-en-moeve>
- Wu, H. (2023). Framing as a concept: A literature review on its development, and application with the example of content analysis. *Interdisciplinary Humanities and Communication Studies*, 1(1). <https://doi.org/10.61173/55x0eq94>

10. Anexos

10.1. Anexo 1. Nota de prensa

moeve

Te informamos

Cepsa se transforma en Moeve

- La compañía anuncia el lanzamiento de su nueva marca como consecuencia del avance de su transformación, derivada de la estrategia *Positive Motion*, que está implementando desde hace dos años para convertirse en el referente de la energía y la movilidad sostenibles
- Maarten Wetselaar, CEO de Moeve: "Me ilusiona comunicar el cambio de una gran marca, Cepsa, que ha estado con nosotros más de 90 años, para decirle al mundo que nos estamos transformando en otro tipo de organización, Moeve, en la que la mayor parte de sus beneficios provengan de actividades sostenibles a final de esta década. Una compañía cercana y colaboradora que en los últimos dos años ha acelerado su transformación, con la consecución de múltiples hitos en el marco de su estrategia *Positive Motion* a 2030. Ante estos avances y los que daremos en el futuro, presentamos una nueva marca que refleja nuestro firme compromiso para ser un referente de la transición energética en Europa, en especial en el campo del hidrógeno verde, los biocombustibles 2G y la movilidad eléctrica ultrarrápida"
- El anuncio de Moeve vendrá acompañado de la implantación progresiva de la marca en sus centros corporativos y en su red de estaciones de servicio, que empezará en el mes de noviembre, dentro del proceso de transformación que está acometiendo en estos espacios para incluir nuevos servicios de ultraconveniencia y multienergía. Asimismo, la compañía lanzará una nueva campaña de publicidad a nivel global

Madrid, 30 de octubre de 2024. - Cepsa ha anunciado hoy el cambio de su nombre a Moeve. Se trata de un hito histórico en la transformación de la compañía para convertirse en uno de los referentes de la transición energética europea, reflejando el avance de su transformación, fruto de su estrategia *Positive Motion* a 2030 y su total compromiso con la energía y la movilidad sostenibles.

Este cambio también responde a su objetivo de acelerar su descarbonización y la de sus clientes, mediante una inversión de hasta 8000 millones de euros, de los que más del 60% se destinará a negocios sostenibles, como la producción de hidrógeno verde, biocombustibles de segunda generación (2G) y productos químicos sostenibles, así como la recarga eléctrica ultrarrápida.

Desde el lanzamiento de su estrategia *Positive Motion* en marzo de 2022, la compañía ha avanzado en un gran número de proyectos y ha desarrollado un ecosistema de alianzas con más de 60 compañías de varios sectores para impulsar las distintas cadenas de valor y la implementación de estos proyectos.

La compañía está desarrollando el **Valle Andaluz del Hidrógeno Verde**, el mayor proyecto presentado hasta la fecha en Europa, que en 2030 espera contar con una capacidad de 2000 MW. Además, ha impulsado la creación del **primer corredor marítimo entre los puertos de Algeciras y Huelva con el puerto de Róterdam para unir el sur y el norte de Europa** y está trabajando en el desarrollo de nuevas plantas de metanol y amoníaco verdes junto con sus socios.

Igualmente, está desarrollando el que será el **mayor complejo de biocombustibles 2G del sur de Europa**, ubicado en Palos de la Frontera (Huelva), con una capacidad anual de producción de un millón de toneladas de combustible sostenible para la aviación -SAF- y diésel renovable -HVO-. Actualmente, Moeve ya comercializa estos combustibles sostenibles en siete de los principales aeropuertos españoles y en más de 60 puertos del país en los que opera. La energética también avanza con sus socios en el desarrollo **de cerca de 30 plantas de biometano** en España y proyectos para valorizar residuos para la producción de este biogás, sustituto del gas natural.

La red de estaciones de servicio de Moeve ya cuenta con más de 160 puntos de carga ultrarrápida operativos y espera terminar el año con 400 construidos, para el **desarrollo de una de las mayores redes de recarga eléctrica ultrarrápida en el conjunto de España y Portugal**. En paralelo, está llevando a cabo una ambiciosa transformación de los puntos de contacto con los clientes, ampliando su oferta de alternativas energéticas, así como nuevos servicios de restauración, recogida de paquetes y tienda.

La compañía está transformando su **cartera de productos químicos hacia soluciones cada vez más sostenibles**. En concreto, ya produce y comercializa LAB (base para la fabricación de detergentes biodegradables) y fenol a partir de materias primas y fuentes de energía renovables. Además, está construyendo en Huelva una planta de alcohol isopropílico (IPA), base para la fabricación de geles hidroalcohólicos, que será la primera instalación de este tipo en España que utilice hidrógeno verde y que sea capaz de sustituir materias primas de origen fósil por materias sostenibles.

Este año la compañía ha anunciado la venta de sus activos de exploración y producción en Colombia y Perú, después de la desinversión realizada en Abu Dabi en 2023, lo que supone la **venta de cerca del 70% de sus activos de producción de petróleo** respecto a 2022. En este sentido, la compañía también ha anunciado el pasado mes de agosto la **venta de su filial de butano, propano y autogás (Gasib)**.

Para **Maarten Wetselaar, CEO de Moeve**, "hoy es un día histórico para la familia de más de 11.000 profesionales que integran la compañía. Pero también para nuestros clientes, socios, proveedores y resto de grupos de interés, a los que queremos aportar un impacto positivo. Me ilusiona comunicar el cambio de una gran marca, Cepsa, que ha estado con nosotros más de 90 años, para decirle al mundo que nos estamos transformando en otro tipo de organización, Moeve, en la que la mayor parte de su beneficio provendrá de actividades sostenibles a final de esta década. Una compañía cercana y colaboradora que en los

Últimos dos años ha acelerado su transformación, alcanzando múltiples hitos en el marco de su estrategia *Positive Motion* a 2030. Ante estos avances y los que daremos en el futuro, presentamos una nueva marca que refleja nuestro firme compromiso por ser referentes de la transición energética en Europa, en especial en el campo de las moléculas verdes, como el hidrógeno verde y los biocombustibles 2G, y en el de la movilidad eléctrica ultrarrápida".

Asimismo, el primer ejecutivo ha asegurado: "Hoy lanzamos Moeve como enseña de nuestro siguiente paso en la historia del sector energético. Nacimos con las siglas de Compañía Española de Petróleos SA en 1929 para construir la primera refinería de España y liderar la primera transición energética, y durante casi un siglo Cepsa ha tenido un papel determinante como impulsor del progreso y crecimiento económico de España. Hoy, sin embargo, el mundo necesita otro tipo de soluciones energéticas más sostenibles. Moeve nos permite afrontar el futuro con más certeza y confianza, manteniendo un claro compromiso con nuestros clientes: ampliar la oferta de soluciones energéticas sostenibles y asequibles, facilitando su descarbonización, y así avanzar juntos en la nueva transición energética para lograr un mundo mejor".

Los avances acometidos han permitido a la compañía posicionarse en los puestos de referencia de su sector en los principales rankings de sostenibilidad (ESG) a nivel internacional. Dentro de los últimos resultados que ha obtenido, cabe destacar que está dentro del 1% de las mejores compañías de su sector en el rating de S&P CSA y en las primeras posiciones de su sector a nivel global en los de Sustainalytics y, por tercer año consecutivo, en la primera posición de su sector a nivel internacional en Clarity AI. Asimismo, EcoVadis la ha vuelto a reconocer recientemente con la medalla de oro, situándola entre el 3 % de las mejores compañías en sostenibilidad de todos los sectores a nivel mundial.

Además de ayudar a lograr los objetivos de la Agenda 2030 para la lucha contra el cambio climático, los proyectos de energías sostenibles de Moeve convertirán a Andalucía y a España en un líder energético, contribuyendo a la seguridad de suministro y a la independencia energética de Europa, respaldando así la estrategia REPowerEU.

Por su parte, la fundación corporativa de la compañía, Fundación Moeve, continuará promoviendo iniciativas dirigidas a afrontar los desafíos de la transición ecológica y a mejorar la calidad de vida de los colectivos más vulnerables, centrándose en impulsar una transición justa e inclusiva, dentro de los ámbitos medioambiental, científico-educativo y social.

La esencia de Moeve

La nueva marca, desarrollada con la colaboración de la agencia Landor, refleja movimiento, optimismo y evolución a través de diferentes colores, texturas y dimensiones, con un diseño pensado para el mundo digital. "Moeve es un nombre único diseñado para llevar a los clientes, los mercados y la sociedad en su conjunto hacia un futuro mejor. Los nuevos colores identificativos de Moeve se caracterizan por los tonos inspiradores que desafían lo establecido,

rompiendo con el pasado para abrir la puerta a un mundo de energía y movilidad sostenibles alineado con nuestra nueva estrategia", señala Pierre-Yves Sachet, responsable de Marca y director del negocio de Mobility & New Commerce.

El anuncio que ha tenido lugar hoy vendrá acompañado de la implantación progresiva de la nueva marca en todas sus estaciones de servicio, que arrancará en el mes de noviembre, a un ritmo de unas 600 estaciones al año, hasta llegar a las más de 1800 que la compañía tiene en España y Portugal. Asimismo, la compañía lanzará en los próximos días una nueva campaña de publicidad a nivel global.

Moeve es una compañía internacional, formada por más de 11.000 empleados, comprometida con la energía y la movilidad sostenibles, cuya ambición es ser uno de los motores de la transición energética en Europa y acelerar su descarbonización y la de sus clientes.

Tras más de 90 años siendo un referente del sector energético como Cepsa, en octubre de 2024 lanzó su nueva marca, Moeve, que refleja el avance de su profunda transformación para liderar la producción de energías sostenibles basadas en moléculas verdes, como hidrógeno verde y biocombustibles de segunda generación, y la producción de productos químicos sostenibles, así como la movilidad eléctrica ultrarrápida.

A través de su plan estratégico para 2030, *Positive Motion*, Moeve trabaja para transformar la movilidad y la energía para mejorar el mundo, garantizando el suministro energético de hoy, pero centrada en facilitar la energía sostenible del futuro.

Moeve – Dirección de Comunicación

medios@moevegloab.com

www.moevegloab.com

Tel: (34) 91 337 60 00

El enlace para consultar la nota de prensa en su formato original a través de la web de Moeve es el siguiente: <https://www.moevegloab.com/es/prensa/cepsa-se-transforma-en-moeve>

10.2. Anexo 2. Transcripción del Vídeo de Presentación

[00:01] Orador 1: Cepsa se transforma en Moeve.

[00:04] Orador 1: Una nueva marca para una compañía con más de 90 años de historia.

[00:11] Orador 1: Moeve impulsa un futuro con más energías sostenibles, basadas en moléculas verdes.

[00:17] Orador 1: Desarrollando el Valle Andaluz del Hidrógeno Verde.

[00:20] Orador 1: Construyendo el mayor complejo de biocombustibles 2G del Sur de Europa.

[00:24] Orador 1: Creando una de las mayores redes de carga eléctrica ultrarrápida en el conjunto España y Portugal.

[00:30] Orador 1: Siendo referentes mundiales en ingredientes sostenibles para detergentes.

[00:35] Orador 1: Con Positive Motion abrimos las puertas a un futuro de esperanza,

[00:39] Orador 1: donde ofreceremos energía más asequible, abundante y sostenible para empresas y consumidores.

[00:46] Orador 1: Moeve es movimiento, optimismo, energía, valentía, evolución.

[00:53] Orador 1: Moeve es color, dinamismo, esperanza, diseñada por y para las personas.

[00:59] Orador 1: Junto a nuestra gente.

[01:44] Orador 1: Este futuro tiene futuro.

[01:49] Orador 1: Moeve.

[01:50] Orador 1: Moeve.

El enlace para consultar el vídeo en su formato original a través de la plataforma de Youtube es el siguiente: <https://www.youtube.com/watch?v=H7jfMfkHbXs>

10.3. Anexo 3. Manual de identidad de Moeve

Debido a su extensión, el manual de identidad de Moeve no se incluye en el Anexo. En cambio, se facilita su consulta pública en internet a través del siguiente enlace:

<https://www.moeveglobal.com/stfls/corporativo/FICHEROS/moeve-manual-identidad-marca-reducido.pdf>

10.4. Anexo 4. Análisis textual de la nota de prensa

Ítem	Léxico y campo semántico	Recurso retórico	Adjetivo	Otro	Estrategia de legitimación	Comentario
se transforma	transformación			Verbo		
transformación	transformación					
referente	líder					
sostenible	sostenibilidad		X			
nosotros						inclusión
cercana		Personificación	X			calidad humana
colaboradora		Personificación	X			calidad humana
hitos	hito					
estrategia Positive Motion						estrategia
2030						Agenda 2030
futuro	futuro					
avances	futuro					
compromiso		Personificación				calidad humana
transición energética	sostenibilidad			colocación		imagen verde
hidrógeno verde	sostenibilidad/actividad			colocación		
biocombustibles 2G	sostenibilidad/actividad					preposición ultra-
movilidad eléctrica	sostenibilidad/actividad					
servicios de ultraconveniencia	actividad					preposición ultra-
multienergía	actividad					preposición multi-
a nivel global	mundo					
histórico	hito		X			
europaea	mundo		X			
total		exageración	X			
movilidad sostenible	sostenibilidad/actividad/movimiento			colocación		
acelerar	futuro			verbo		
descarbonización	sostenibilidad/actividad					
inversión	futuro					
fruto		metáfora				resultado
negocios sostenibles	sostenibilidad/actividad					
lanzamiento	transformación (movimiento)					estrategia
ecosistema (de alianzas)	mundo	metáfora				red
compañía						cómo se refieren a sí mismos
impulsar	en positivo					estrategia
cadena de valor						
desarrollando	futuro					
mayor proyecto (...) hasta la	líder					
primer corredor marítimo	líder					
plantas de metanol y	sostenibilidad/actividad					verde
*uso de negrita						
principales (aeropuertos)	líder					
España	mundo					
Portugal	mundo					
Europa	mundo					
diésel renovable	sostenibilidad/actividad			colocación		
plantas de biometano	sostenibilidad/actividad					preposición bio-
valorizar						
biogás	sostenibilidad/actividad					preposición bio-
espera (terminar el año con)	futuro/líder					
ambiciosa		Personificación	X			calidad humana
clientes						como se refieren a público
ampliando	en positivo					estrategia
alternativas energéticas	sostenibilidad/actividad					
cada vez más	líder					
origen fósil	actividad					
sustituir	transformación					
primera (instalación de este	líder					
familia						cómo se refieren a sí mismos
socios						como se refieren a público

proveedores						como se refieren a público
grupos de interés						como se refieren a público
aportar	en positivo					
Impacto positivo	en positivo					
ilusiona	en positivo			verbo		
día histórico	hito					cualidad humana
mundo	mundo					
actividades sostenibles	sostenibilidad/actividad					
moléculas verdes	sostenibilidad/actividad					verde
primer ejecutivo						cómo se refiere al CEO
siguiente paso en la historia	hito					
construir	transformación			verbo		
primera(refinería de España)	líder					
liderar	líder					
progreso	futuro					
papel determinante	líder					
certeza	en positivo	Personificación				cualidad humana
confianza	en positivo	Personificación				cualidad humana
claro compromiso	en positivo					
asequibles	en positivo					
avanzar	futuro			verbo		
(avanzar) juntos	futuro					familia
mundo mejor	futuro/mundo/en positivo					
puestos de referencia	líder					
nivel internacional	líder/mundo					
1% (de las mejores)	líder					
primeras posiciones	líder					
Agenda 2030	sostenibilidad					Estrategia
Fundación Moeve						cómo se refieren a sí mismos
afrontar (los desafíos)	lucha			verbo		
transición ecológica	sostenibilidad/actividad			colocación		
mejorar (la calidad)	en positivo			verbo		
transición (justa e inclusiva)	sostenibilidad/transformación	Personificación				cualidad humana
nueva marca						cómo se refieren a sí mismos
movimiento	transformación					
optimismo	en positivo					
evolución	transformación/futuro					
mundo digital	mundo					
nombre único	líder?					
futuro mejor	futuro/en positivo					
(tonos)inspiradores		Personificación	X			cualidad humana
desafían (lo establecido)	desafío			verbo		
rompiendo con el pasado	desafío/líder	metáfora				único
abrir la puerta	líder	metáfora				
responde a su objetivo de acelerar su descarbonización y la de sus clientes, mediante una inversión de hasta 8000 millones de euros, de los que más del 60% se destinará a negocios sostenibles					Racionalización	

familia de más de 11.000 profesionales que integran la compañía. Pero también para nuestros clientes, socios, proveedores y resto de grupos de interés, a los que queremos aportar un impacto positivo. Me ilusiona comunicar el cambio de una gran marca, Cepsa, que ha estado con nosotros más de 90 años, para decirle al mundo que nos estamos transformando en otro tipo de organización, Moeve, en la que la mayor parte de su					Narrativización/Moralización	
enseña de nuestro siguiente paso en la historia del sector energético. Nacimos con las siglas de Compañía Española de Petróleos SA en 1929 para construir la primera refinería de España y liderar la primera transición energética, y durante casi un siglo Cepsa ha tenido un papel determinante como impulsor					Narrativización	
futuro con más certeza y confianza, manteniendo un claro compromiso con nuestros clientes: ampliar la oferta de soluciones energéticas sostenibles y asequibles, facilitando su descarbonización, y así avanzar juntos en la nueva transición energética para					Moralización	
dentro del 1% de las mejores compañías de su sector en el rating de S&P CSA y en las primeras posiciones de su sector a nivel global en los de Sustainalytics y, por tercer año consecutivo, en la primera posición de su sector a nivel internacional en Clarity AI. Asimismo, EcoVadis la ha vuelto a reconocer recientemente con la medalla de oro, situándola entre el 3 %					Autorización	
sostenibles de Moeve convertirán a Andalucía y a España en un líder energético, contribuyendo a la seguridad de suministro y a la independencia energética de Europa, respaldando así la estrategia REPowerEU.					Moralización/Narrativización/Autorización	

promoviendo iniciativas dirigidas a afrontar los desafíos de la transición ecológica y a mejorar la calidad de vida de los colectivos más vulnerables, centrándose en impulsar una transición justa e inclusiva, dentro de los ámbitos medioambiental, científico-					Moralización	
responsable de Marca y director del negocio de Mobility & New Commerce					Autorización	
un gran número de proyectos y ha desarrollado un ecosistema de alianzas con más de 60 compañías de varios sectores para impulsar las distintas cadenas de valor y la implementación de estos					Normalización/Racionalización	
comercializa estos combustibles sostenibles en siete de los principales aeropuertos españoles y en más de 60 puertos del país en los que opera. La energética también avanza con sus socios en el desarrollo de cerca de 30 plantas de biometano en España y proyectos para valorizar residuos para la producción de este biogás, sustituto del gas natural.					Normalización/Racionalización	

Nota. El texto facilitado en rojo se refiere a la descripción de la marca Moeve («La esencia de Moeve») que se realiza en la nota de prensa. El texto en azul corresponde a las citas literales del CEO de Moeve que se incluyen también en la nota de prensa.

10.5. Anexo 5. Análisis textual de la transcripción del vídeo de presentación

Ítem	Léxico y campo semántico	Recurso retórico	Adjetivo	Otro	Estrategia de	Comentario
se transforma	transformación			verbo		
nueva (marca)	transformación		X			
compañía						Cómo se refieren a sí mismos
impulsa	en positivo					
futuro	futuro					
energías	actividad/sostenibilidad					
(moléculas) verdes	actividad/sostenibilidad		X			
Valle Andáuz del	actividad			colocación		
mayor complejo	líder/actividad					
Sur de Europa	mundo					
biocombustibles	actividad			colocación		
eléctrica						
ultrarrápida	actividad			colocación		preposición ultra-
España	mundo					
Portugal	mundo					
referentes	líder/mundo					
abrimos las	futuro/líder	metáfora				
(futuro de)	futuro/en positivo					
energía asequible	actividad/en positivo		X			
(energía)	actividad/en positivo		X			
empresas						Cómo se refieren a sí mismos
consumidores						Cómo se refieren a público
(Moeve es) movimiento	transformación (movimiento)					
(Moeve) es	en positivo					
(Moeve es) energía	actividad					
(Moeve es)	en positivo	personificación				
(Moeve es)	transformación					
(Moeve es) color	actividad?					
(Moeve es) dinamismo	actividad?/transformación (movimiento)					
(Moeve es)	en positivo/futuro	sinestesia				
diseñada por y para las personas	actividad					plural inclusivo/ familia
nuestra gente	en positivo					Cómo se refieren a clientes/ familia
positive motion	en positivo/transformación (movimiento)					estrategia
futuro	futuro					
ofreceremos energía más asequible,					normalización	
Moeve es color,						
dinamismo,					moralización	
esperanza,						
movimiento,					moralización	
optimismo,						
las mayores redes de carga eléctrica					autorización/moralización	
siendo referentes mundiales en ingredientes					autorización/narrativización/normalización	
contribuyendo al mayor complejo de					autorización/moralización	
biocombustibles						
ofreceremos energía más					racionalización	

10.6. Anexo 6. Análisis textual del Manual de identidad

Categoría	Ítem	Léxico y campo semántico	Recurso retórico	Adjetivo	Otro	Estrategia de legitimación	Comentario
	transformación	transformación					
	futuro	futuro					
	moléculas verdes	sostenibilidad/actividad					
	decididos	líder			verbo		
	construir (un mundo mejor)	futuro/transformación					
	un mundo mejor	en positivo/mundo					
	Abrimos las puertas	futuro/líder	metáfora				Recurrente
	sostenible	sostenibilidad		X			
	energía (más asequible y abundante)	actividad					
	asequible	en positivo		X			
	abundante	en positivo		X			
	cambio	transformación					
	impacto positivo	actividad/en positivo			verbo		
	ayudando	en positivo					
	transición energética	actividad/transformación					
	(transformación) imparable	líder		X			
	movimiento	movimiento					
	optimismo	en positivo					
	valentía	líder/en positivo					
	evolución	transformación					
	«Este futuro tiene futuro»				Frase		
Propósito de marca	Transformar	Transformación			verbo		
	energía	actividad					
	movilidad	actividad/movimiento					
	entre todos	mundo/en positivo					
	mejorar (el mundo)	en positivo/mundo			verbo		
	motor (principal)	movimiento/líder					
	comprometemos	en positivo/actividad			verbo		
	seguridad	actividad					
	bienestar	en positivo					
	desarrollo	transformación					
	nuestros equipos	en positivo					Forma de referirse a ellos
	comunidades	en positivo					Forma de referirse al público
	Apasionamos	en positivo			verbo		
	crecemos	transformación			verbo		
	(experiencias) únicas	líder		X			
	satisfacción	en positivo					
	cuidamos	en positivo/actividad			verbo		
	(cuidamos del) planeta	mundo/sostenibilidad					
	Trabajamos	actividad			verbo		
		futuro/en positivo/sostenibilidad/actividad					
Valores de marca	futuro energético mejor						
	creamos	actividad			verbo		
	respeto	en positivo					
	integridad	en positivo					
	conectando (a las personas)	actividad			verbo		
	nos atrevemos (a emprender)	líder			verbo		
	afrontamos	desafío			verbo		
	cambio	transformación					
	entusiasmo	en positivo					
	valentía	en positivo					
	liderando	líder			verbo		
	generando impacto	actividad					
Logotipo	(marca) denominativa			X			
	simple	en positivo		X			
	atemporal	futuro		X			
	open door	futuro/líder	metáfora				Inglés
	abre las puertas	futuro/líder	metáfora				
	libertad	en positivo					
	elegir	en positivo			verbo		
	fresca	en positivo		X			
	contemporánea	mundo		X			
	amigables	en positivo		X			
	toque humano	en positivo					
Colores	brillantes	en positivo		X			
	vibrantes	en positivo		X			
	ambición	futuro					
	cielo	mundo					
	mar	mundo					
	espacios abiertos	mundo					
	libertad	en positivo					
	intuición	en positivo					
	imaginación	en positivo					
	Inspiración	en positivo					
	sensibilidad	en positivo					
	transformación	transformación					
	positive motion	movimiento					

Tipografía	sólida			X			
	perdurar en el tiempo	futuro/sostenibilidad					
	calidez	en positivo					
	humanidad	mundo/en positivo					
	accesible	en positivo/actividad	X				
Fotografía	riqueza	actividad/en positivo					
	vitalidad	en positivo					
	vivos	en positivo	X				
	brillantes	en positivo	X				
	natural	en positivo/sostenibilidad					
	movimiento	movimiento					
	dinámico	movimiento	X				
	evidente	actividad	X				
	discreto	en positivo	X				
	sutil	en positivo	X				
	optimismo	en positivo					
	optimista	en positivo	X				
	autenticidad	en positivo					
	espontáneas	en positivo	X				
	reales	en positivo	X				
	Estamos decididos a construir un mundo mejor. Abrimos las puertas a un futuro más sostenible, ofreciendo energía más asequible y abundante.					Narrativización	
	Un cambio con un objetivo claro: conseguir un impacto positivo en las personas y la sociedad, ayudando a cada uno en su propia transición energética					Moralización	
	Transformar la energía y la movilidad para entre todos, mejorar el mundo.					Moralización y narrativización	
	Nos importan las personas. Nos comprometemos con la seguridad, el bienestar y el desarrollo de nuestros equipos y comunidades.					Moralización	
	Apasionamos a nuestros clientes. Aprendemos y crecemos con ellos para llegar más allá de lo esperado, creando experiencias únicas para lograr su máxima satisfacción.					Narrativización	
	Cuidamos del planeta. Trabajamos por un futuro energético mejor.					Moralización	
	Juntos creamos más valor. Trabajamos juntos de manera efectiva, con respeto e integridad, conectando a las personas para alcanzar resultados excelentes.					Moralización	
	Nos atrevemos a emprender. Atronsamos el cambio con entusiasmo y valentía liderando proyectos que generan impacto.					Narrativización y normalización	
	Mover te abre las puertas hacia un futuro más sostenible, con formas más limpias de moverte, ofreciéndote la libertad de elegir la energía que necesitas para transportarte, producir y vivir, manteniendo la esencia de cómo solíamos hacerlo.					Narrativización y moralización	

10.7. Anexo 7. Transcripción de la entrevista a Moeve

Carmen Rodríguez Cuenca (0:07): Gracias Sofia y Sebastian por hacer un hueco para que os haga preguntas. Si queréis os hablo sobre mí, os cuento sobre el TFG y luego me contáis vosotros qué roles desempeñáis en el Departamento de Comunicación. Me llamo Carmen y soy estudiante del último curso del doble grado de traducción, interpretación y comunicación internacional.

Carmen Rodríguez Cuenca (0:31): En la Universidad de Comillas, estamos en Alcobendas. Todo surge porque para mi trabajo de fin de grado me gusta mucho el análisis del discurso y el cambio de Cepsa me llamó mucho la atención; quise ver este cambio tan drástico en la narrativa hacia fuera de una empresa. Qué interesante ver qué papel ha desempeñado el lenguaje en este cambio. Lo que he hecho ha sido comparar distintos materiales en el momento en el que se anunció el cambio MOEVE: la nota de prensa, el vídeo de presentación y el manual de identidad de la marca. He sacado mis conclusiones y las he comparado con la identidad verbal oficial, pero quería escuchar desde dentro del Departamento de Comunicación cómo fue anunciar el cambio, toda la estrategia y si el lenguaje tuvo un rol importante. La idea es comparar mis conclusiones con vosotros y que me contéis el *behind the scenes*.

Carmen Rodríguez Cuenca (1:57): Si queréis me contáis cuál es vuestro lugar en el departamento y empezamos.

Sofia Juanicotena (2:09): Empiezo yo. Iba a conectarse también Amaya Flores, que es la directora de Comunicación Interna, pero está en una llamada urgente. Yo soy Sofia Juanicotena, parte del equipo de Comunicación Interna y estuve participando en todo el proyecto de cambio de marca. Estábamos organizados en diferentes carriles, uno de ellos era el de comunicación. Participaron diferentes personas de especialidades como comunicación interna, externa, institucional y reputación. Había también miembros del equipo de marca, que eran los que lideraban ese tono y esa voz de Moeve que queríamos lanzar; nosotros estábamos para desplegarlo.

Sebastian Tolksdorf (3:21): Te cuento también. Estoy en el equipo de comunicación interna y me especializo en la parte audiovisual. Toda la parte audiovisual del cambio ha sido bastante chula y ha sido un antes y un después.

Sebastian Tolksdorf (3:41): Yo entraba en la cola un poquito más tarde, porque los carriles van filtrando y conduciendo muchísimo. Al final entramos los especialistas. Ha

sido un cambio muy interesante; la parte de imagen es una de las que más impacta. Le ha dado un *refresh* brutal a la marca.

Carmen Rodríguez Cuenca (4:08): En mi análisis también meto imagen, porque el análisis del discurso es cómo se entrelazan los distintos aspectos de un mensaje: las palabras y las imágenes. Mi primera pregunta es: ¿cómo os enterasteis de este cambio y cómo se trasladó a la estrategia de comunicación? ¿Cómo fue ese paso desde que os llega la información hasta dirigirla hacia las acciones y el planteamiento?

Sofía Juanicotena (5:19): Fue un proyecto totalmente confidencial hasta el minuto en el que se anunció. Hubo un trabajo en la sombra súper complejo a nivel de compañía, y más en una compañía de la relevancia de Cepsa.

De los objetivos principales se bajaban los mensajes y se definían acciones para reforzarlos. Se hacía un diagnóstico de cuáles eran nuestros pains y qué herramientas teníamos para conseguir esos objetivos. El plan tenía tres etapas: la primera era el «preMoeve». Consistía en tener un comité de crisis, identificar oportunidades, elaborar todos los materiales e introducir paulatinamente la narrativa para que, 18 meses después, al empleado no le sonase como una película diferente. Por ejemplo, en las intervenciones de nuestro CEO en los Townhalls anuales ya íbamos introduciendo mensajes; el término «juntos» empezaba a ser cada vez más utilizado.

Sofía Juanicotena (5:40): Necesitas *partners* y proveedores para lanzar esto al mundo. El nivel de confidencialidad era tal que se trabajaba en blanqueado con proveedores que no sabían para qué marca estaban trabajando en la parte de *merchandising*. Todo tenía que estar listo el día del anuncio.

Sofía Juanicotena (6:02): Todo tenía que respirar Moeve: el discurso y también las oficinas. Se anunció un día a las 10:00 de la mañana y al día siguiente a las 10:00 las oficinas ya estaban brandeadas de Moeve. Todo ese trabajo se hizo por la noche para que el empleado lo viese al llegar.

Después vino la comunicación del 'día D', que fue un día muy intenso pero muy bonito. Llevamos a todos los empleados al Madrid Arena, bajo la apariencia de una reunión de actualización estratégica. Los empleados entraban en un espacio que era puramente Cepsa, con luces rojas y todas las pantallas de la marca. El CEO empezó con su introducción y, en un momento dado, toda la sala se iluminó en azul y lanzamos el plan reveal. Así, el empleado se enteró directamente. Además, ese evento se replicó en todas

nuestras ubicaciones, como en los parques energéticos de Andalucía y Portugal. La gente vivió la marca en primera persona.

Sofía Juanicotena (6:23): Queríamos que respirase Moeve. En el caso de Moeve la estrategia era rupturista. La narrativa había ido evolucionando desde el lanzamiento de nuestra estrategia *Positive Motion*.

Sofía Juanicotena (6:43): Empezaba a convivir el discurso entre el negocio tradicional (refino e hidrocarburos) y la parte nueva de moléculas verdes. Cepsa es una empresa con una historia muy larga y la gente tiene un orgullo de pertenencia y vinculación con la marca superfuerte. Quisimos que fuese súper rupturista.

Luego vino el postlanzamiento, donde hicimos un ejercicio muy importante de escucha activa para tomar el pulso a lo que percibía la gente y decidir si debíamos tener una comunicación más proactiva.

Sofía Juanicotena (7:06): No queríamos alargar el proceso de transformación sin terminar de despegarnos de Cepsa. Quisimos que fuese súper rupturista. Te iba a enseñar la presentación de cómo nos enteramos y cómo se trabajó el proyecto.

Sofía Juanicotena (7:31): La parte del propósito y los valores se mantienen de Cepsa, porque el legado de Cepsa hay que respetarlo; es lo que nos ha traído hasta donde estamos. Teníamos una estrategia *Positive Motion 2022* superpotente, pero la marca no reflejaba eso claramente.

Sofía Juanicotena (7:52): Nuestros valores siguen siendo los mismos. Teníamos una estrategia *Positive Motion 2022* superpotente, un propósito y unos valores que reflejaban lo que éramos y queríamos ser, pero la marca no reflejaba eso claramente.

Sofía Juanicotena (8:16): Este proyecto se creó en 18 meses confidenciales. Estos eran nuestros grandes retos.

Sofía Juanicotena (8:35): Teníamos que conseguir que la gente entendiese por qué hacíamos este cambio. Mucha gente decía: "estáis cambiando a una marca azul donde hablamos de moléculas verdes, pero seguís vendiendo gasolina". La parte de credibilidad era clave.

Sofía Juanicotena (8:56): Debíamos proteger la reputación para que esto no jugase en nuestra contra con empleados y otros *stakeholders*. Buscábamos que el orgullo de

pertenencia no decreciese y que inversores, accionistas y clientes siguiesen creyendo en nosotros. Estos eran los tres objetivos principales.

Sofía Juanicotena (9:18): Se empezó haciendo un análisis de contexto tanto interno como externo. Somos un sector regulado con muchísimos decisores políticos, gobiernos nacionales e internacionales, y también la población general por nuestra presencia con las estaciones de servicio.

Sofía Juanicotena (10:02): Se identificaron todas las audiencias y grupos de *stakeholders*: sindicatos, directivos, empleados, analistas de ESG.

Sofía Juanicotena (10:23): Se hicieron planes de comunicación específicos para cada uno, decidiendo la mejor forma de contactarles. Se definieron los *pain points* de cada grupo y qué era más relevante para ellos. Incluimos planes de contingencia y de filtración. Teníamos un plan que se actualizaba cada 15 días por si un medio filtraba la noticia, para tener un mínimo producto viable para accionar y adelantarnos.

Sofía Juanicotena (11:08): Fue un trabajo a puerta cerrada con los "insiders", la gente que participaba activamente en el proyecto, algunos a tiempo completo y otros parcial.

Sofía Juanicotena (11:27): Al inicio eran 65 personas y al final 350 trabajando en red comercial, *merchandising*, publicidad y comunicación.

Sofía Juanicotena (11:47): Se elaboraron más de 30 materiales diferentes: *Q&As* internos para managers, *Q&As* comerciales para hablar con clientes, materiales para financieros, reuniones con sindicatos y notas de prensa.

Sofía Juanicotena (12:19): Este fue nuestro gran *reveal*. En la parte de comunicación interna se hizo este tipo de plan para todos los *stakeholders*.

Sofía Juanicotena (12:42): De los tres objetivos principales se bajaban los mensajes y se definían acciones. Se hacía un diagnóstico de nuestros *pains* y herramientas para conseguirlos. Teníamos tres etapas; la primera era el "premueve": comité de crisis, identificación de oportunidades, elaboración de materiales e introducción paulatina de la narrativa para que 18 meses después no sonase a una película diferente. En las intervenciones de nuestro CEO ya íbamos metiendo mensajes; el "juntos" empezó a ser muy utilizado.

Sofía Juanicotena (13:27): Eran cosas sutiles para que el mensaje definitivo sonara natural. El "día D" fue intenso y bonito; llevamos a todos los empleados al Madrid Arena, vestido de reunión de actualización estratégica.

Sofía Juanicotena (13:50): Era un espacio Cepsa con luces rojas y pantallas de Cepsa. El CEO empezó su introducción y en un momento dado toda la sala se iluminó en azul y lanzamos el plan *reveal*. El empleado se enteró directamente; ese evento se replicó en los parques energéticos de Andalucía y Portugal. La gente vivió la marca en primera persona. Luego el post-lanzamiento incluyó un ejercicio de escucha activa para tener el pulso de qué percibía la gente y si debíamos tener una comunicación más proactiva.

Sofía Juanicotena (14:36): Queríamos aclarar temas que no hubiesen quedado claros. Se recibió muy bien; para el empleado fue una experiencia bonita. Nuestro relato interno era que esto era más que una nueva etapa: era optimismo y seguíamos siendo la misma compañía.

Sofía Juanicotena (15:01): Los mensajes han calado muy bien. Nadie echa de menos Cepsa y todo el mundo está orgulloso de ser Moeve. La narrativa ha sido bien acogida; conseguimos que la gente la haga suya. Un año después hay cosas afianzadas en la cultura corporativa y el cambio de tono se siente natural.

Sofía Juanicotena (15:42): El reto es que la narrativa sea homogénea en todos los canales y conversaciones. En la parte externa lo hemos conseguido. Internamente también en comunicaciones oficiales, pero siempre hay elementos, como las comunicaciones de Recursos Humanos que suelen tener un lenguaje muy fijo. Estamos trabajando para que esos emails también suenen a Moeve.

Sofía Juanicotena (16:28): Seguimos ayudando a los equipos a reforzar nuestro tono. El mensaje es claro, pero el tono lo seguimos trabajando porque son muchos años de Cepsa y algunos cambios cuestan un poco más.

Carmen Rodríguez Cuenca (16:39): Sobre el tono, uno de los pilares de vuestra identidad verbal es la sencillez y la cercanía. Me parece un reto ser cercano cuando eres una empresa tecnológica tan grande asociada a petroleras. No abusar de tecnicismos es difícil; hablar de hidrógeno o moléculas verdes puede crear distancia. ¿Cómo lográis el equilibrio entre ser cercanos y comprensibles siendo una empresa con una actividad ligada a palabras complicadas?

Sofía Juanicotena (18:05): En el sector energético hay mucho lenguaje propio. Hay equipos que traducen mejor la estrategia que otros; por ejemplo, el equipo de *trading* tiene un lenguaje complejísimo.

Sofía Juanicotena (18:26): El reto no es tanto el tema técnico, porque normalmente hablas de ello en foros con cierto nivel de entendimiento. Si vas a una feria del hidrógeno en Andalucía, todos tienen nociones y puedes hablar libremente.

Sofía Juanicotena (18:50): Lo más complejo es llevar esos tecnicismos a la estrategia general que debes transmitir a la sociedad o a un gobierno.

Sofía Juanicotena (19:10): Explicar técnicamente por qué el mix energético ayuda a descarbonizar es difícil. Te pongo un ejemplo: nuestro equipo de sostenibilidad sabe que el biometano reduce hasta un 90% las emisiones, pero si dices eso en una nota de prensa, la persona se queda igual.

Sofía Juanicotena (20:07): Tenemos una herramienta que traduce toneladas de CO₂ en equivalencias: consumo de ciudades, número de árboles o coches. Puedes decir que 1000 toneladas de CO₂ equivalen a los coches de todas las ciudades de España.

Sofía Juanicotena (20:27): La herramienta es de acceso para toda la compañía. Si el equipo técnico dice que el ahorro son 3000 toneladas de CO₂, nosotros buscamos la equivalencia. También usamos ejemplos como campos de fútbol para explicar extensiones de terreno. Intentamos que los mensajes sean más comprensibles.

Sofía Juanicotena (21:14): Tenemos gente muy didáctica. En comunicación teníamos a Álvaro, que de formación era químico pero se dedicó siempre a la comunicación. Él organizaba sesiones formativas informales. Me explicó el proceso de refino dibujándolo para que alguien que nunca había trabajado en energía lo entendiera.

Sofía Juanicotena (21:59): Intentamos bajar esos mensajes siempre. Incluso en las visitas a refinerías, los empleados invierten tiempo en explicar cómo funcionan las cosas.

Sofía Juanicotena (22:18): Somos una empresa muy didáctica; a todo el mundo le encanta explicar sus proyectos. No se da por supuesto que nadie sea experto. Eso nos ayuda a traducir los mensajes. Trabajamos cerca de los negocios para que nos ayuden con los contenidos técnicos.

Carmen Rodríguez Cuenca (23:08): De esta manera, lográis el tono que busca sencillez y cercanía. Y cambiando el enfoque hacia la idea de movimiento... Gran parte

del *branding* gira en torno al movimiento. ¿Qué ejemplos se os ocurren de cómo habéis trasladado la idea de movimiento y movilidad sostenible a la comunicación?

Sebastian Tolksdorf (23:54): Es muy buena pregunta y está contemplado. Pasamos de colores fuertes como el rojo al azul celeste.

Sebastian Tolksdorf (24:13): Las empresas de movimiento, como aplicaciones de *car sharing*, usan colores azules y verdes, tonos claros y poco cargados. Se apostó por esa línea. El color es uno de los elementos principales.

Sebastian Tolksdorf (24:48): En nuestra paleta predominan los colores claros. El color más oscuro, el *Moeve Dark Blue*, lo podemos utilizar muy poco, un 15-20%.

Sebastian Tolksdorf (25:04): También se trabajó una tipografía específica para Moeve. La de Cepsa era más común. Esta es más consolidada y tiene pequeños adornos que dan una sensación de actividad y dinamismo.

Sebastian Tolksdorf (25:44): También influye la velocidad de narración y el lenguaje. En la imagen convive un lenguaje muy claro y directo para que en dos segundos lo tengas visto.

Sebastian Tolksdorf (26:27): Los grafismos y transiciones son personalizados. Usamos degradados que retienen la vista sin sobrecargar de información.

Carmen Rodríguez Cuenca (27:12): En mi análisis veía que al hablar de sencillez los recursos retóricos como metáforas eran escasísimos, pero la metáfora de "abrir las puertas" es constante.

Sofía Juanicotena (27:34): Es el *open door*. También le llamamos el *Hope* (esperanza). Es ese recurso de la puerta con luz por detrás que sugiere movimiento. Refleja nuestro propósito: la energía y movilidad sostenible para construir un mundo mejor que está ahí asomando. Abre la puerta a un mundo de posibilidades de nueva energía.

Sofía Juanicotena (28:36): Esto se relaciona con los acuerdos y patrocinios. El patrocinio de LaLiga es una de las acciones más fuertes. Buscábamos un patrocinio que compartiese nuestros valores y lenguaje, vinculado con el deporte y la parte activa de la sociedad. También con cambiar la sociedad, apoyando la Liga F y la Liga Genuine. Las personas son un elemento fundamental de nuestra identidad visual porque todo lo que hacemos es para ellas.

Sofía Juanicotena (29:53): Los empleados son protagonistas de nuestras campañas y hasta su ropa de trabajo en refinerías usa los nuevos colores. Hay mucha reflexión antes de actuar para que la narrativa se respire en todo lo que hacemos.

Sofía Juanicotena (30:41): Un ejemplo es el proyecto de "licencia social", que consiste en colaborar con un territorio para activarlo, involucrándose con la comunidad en lugar de solo hacer una donación. Estamos ayudando a reactivar zonas rurales donde tenemos activos. El lenguaje en este proyecto mantiene los mismos valores y objetivos de la marca. Hemos conseguido una narrativa mucho más sólida.

Carmen Rodríguez Cuenca (32:11): En los planes de preparación vi que mencionabais el *greenwashing*. El público puede ser escéptico. ¿Cómo lográis la coherencia y credibilidad en el uso de palabras clave como "transición energética"?

Sofía Juanicotena (33:13): El *greenwashing* es nuestro mayor enemigo. Nuestra mejor herramienta son los *proof points* (evidencias). Moeve está tomando decisiones arriesgadas: hemos vendido el 70% de nuestros activos de petróleo y nos queda una parte mínima. Hemos invertido 3000 millones en el valle andaluz del hidrógeno y en plantas de biometano.

Sofía Juanicotena (34:00): La narrativa es una lluvia fina. No puedes pretender que la sociedad olvide 97 años de refino de petróleo de la noche a la mañana. Estamos en un punto donde los activos tradicionales financian la transformación sostenible. La única forma de que la narrativa sea tangible es que sea constante y que los *proof points* aumenten para demostrar que el compromiso con la descarbonización es firme.

Sofía Juanicotena (35:23): Los resultados de marca son positivos. El nivel de reconocimiento de Moeve ya está casi al nivel de Cepsa tras solo un año y medio.

Sofía Juanicotena (36:01): No todo sale perfecto. El anuncio de los dinosaurios fue muy polémico internamente. Se decidió que era una forma sencilla de explicar la transición energética al público general. Tuvo críticas y dobles lecturas; algunos empleados en refinerías se sintieron ofendidos pensando que les llamábamos dinosaurios.

Sofía Juanicotena (37:17): Tienes que ser valiente al cambiar una marca centenaria. El anuncio era emotivo y tierno, pero no todos lo entendieron. Había planeada una continuidad con el recurso del dinosaurio, pero nunca más se usó. Debes tener agilidad

para iterar cuando algo no funciona. A nivel interno hemos equilibrado un poco el mensaje de las moléculas con el negocio tradicional para evitar desequilibrios.

Sebastian Tolksdorf (40:22): Visualmente el dinosaurio no se volvió a contemplar porque buscamos homogeneidad. El dinosaurio simbolizaba el pasado; nosotros nos centramos en la evolución y el futuro con nuestro momento *Hope* y la puerta.

Sofía Juanicotena (41:20): Casi nunca hacemos referencia a Cepsa en nuestros materiales, salvo cuando es imprescindible para que la audiencia sepa quiénes somos. El objetivo es mirar hacia el futuro; ese legado ya está interiorizado y somos lo que somos porque un día fuimos Cepsa.

Sofía Juanicotena (42:42): Repsol hizo un rebranding evolucionario porque sigue siendo Repsol; el de Moeve es revolucionario porque ha cambiado la estrategia.

Sebastian Tolksdorf (43:09): No renegamos de nuestro pasado, nos ha traído hasta aquí, pero miramos hacia adelante.

Sofía Juanicotena (44:21): Compañía Española de Petróleos ya no nos definía: nuestros accionistas no son españoles y ya no tenemos pozos de petróleo. Si no cambiamos a una marca y narrativa que nos represente, la sociedad nunca vería nuestra transformación.

Carmen Rodríguez Cuenca (45:11): En la nota de prensa se habla mucho del posicionamiento internacional, pero no lo he percibido tanto en otros recursos. ¿Qué importancia tiene este elemento internacional?

Sofía Juanicotena (46:41): Somos una empresa española con presencia internacional en China, Singapur o Argelia. El discurso internacional, sobre todo europeo, se ha reforzado mucho en los últimos meses. Queremos posicionar a Andalucía, España y Europa como líderes en moléculas verdes para lograr la independencia energética.

Sofía Juanicotena (48:03): Esto se refuerza con el posible acuerdo con Galp. Hablamos de ser un "campeón ibérico" y europeo, conectando refinerías del sur de Portugal con las de Andalucía para aumentar la capacidad industrial. El posicionamiento de campeón europeo de moléculas verdes se ha reforzado desde septiembre del año pasado. En Davos nos nombraron *first mover* de energía.

Sofía Juanicotena (50:28): Los aprendizajes clave son la escucha activa a todos los niveles para entender cómo se percibe lo que haces. Debes ser fiel a tu estrategia a largo plazo pero tener flexibilidad para hacer adaptaciones que ayuden a que el mensaje se

entienda mejor. La credibilidad se pierde rápido, por lo que hay que cuidar mucho la narrativa.

Sebastian Tolksdorf (53:43): En la parte audiovisual el reto es la simplificación del mensaje. Veníamos acostumbrados a dar mucha explicación y hacer piezas largas. Ahora buscamos sintetizar, ser claros y que se entienda rápido para ser operativos.

Sofía Juanicotena (55:14): Las bases están muy integradas; hay frases y *claims* que ya van en automático. Lo que más vigilamos es el tono para que sea natural y cómodo.

Sofía Juanicotena (56:11): Buscamos frases cortas y pocas complejidades. Incluso nosotros nos autocorregimos para bajar la seriedad y hacer los textos más directos. El "juntos este futuro tiene futuro" está totalmente integrado.

Sofía Juanicotena (57:20): Los mensajes han calado y la gente tiene mucho orgullo de pertenencia. Todavía convivimos con materiales antiguos en la parte de negocio, pero un año en la vida de una marca es poco y el nivel de adopción es altísimo.

Carmen Rodríguez Cuenca (58:53): Mil gracias de verdad. Me ha servido muchísimo para mi trabajo y os agradezco que hayáis dedicado este tiempo a explicarme todo el proceso desde dentro.

Sofía Juanicotena (58:53): Gracias por llevar el cambio de marca de Moeve al mundo académico. Es un cambio histórico.

Sebastian Tolksdorf (1:00:22): Nada, un placer.

Carmen Rodríguez Cuenca (1:00:26): De verdad, habéis sido el eslabón perfecto para contrastar mi percepción de análisis con la realidad de la estrategia.