



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
ICADE

**Rebranding corporativo: Análisis  
comparativo de Moeve y Repsol en el  
contexto de la transición energética  
española (2018–2025)**

Autor: Diego Maté Pulido  
Director: María del Pilar Melara San Román

Madrid | Marzo 2026

## RESUMEN

Este trabajo analiza el *rebranding* corporativo en el sector energético español a partir de dos casos recientes y contrastados: el cambio de Cepsa a Moeve y la renovación de identidad de Repsol. Ambos transcurren en el mismo entorno sectorial, la transición energética, pero adoptan estrategias opuestas, lo que los convierte en un par de comparación relevante desde el punto de vista teórico.

A partir de una revisión de la literatura académica sobre *branding* corporativo, *rebranding*, *brand equity* y legitimidad organizacional, se construye un marco integrador de cinco dimensiones (tipología del cambio, *drivers*, gestión del *brand equity*, implementación y mecanismos de credibilidad) que se operacionaliza mediante variables observables, indicadores concretos y fuentes de datos verificables. Este marco se aplica al análisis empírico de los dos casos seleccionados.

El análisis comparado concluye que el éxito de un *rebranding* corporativo está condicionado por la coherencia entre las cinco dimensiones del marco, más que por el tipo de estrategia elegido (ruptura o continuidad). Se argumenta que los modelos clásicos de la disciplina presentan una limitación ante las exigencias regulatorias ESG actuales: no incorporan la gobernanza de la promesa de marca, una dimensión que la normativa europea de 2022 y 2024 hace ineludible. La contribución principal del trabajo es la propuesta y aplicación de un marco operacionalizado que permite sistematizar el análisis del *rebranding* corporativo en contextos de alta presión institucional.

**Palabras clave:** *rebranding* corporativo, *brand equity*, identidad de marca, reposicionamiento, señalización estratégica, legitimidad, ESG, *greenwashing*, gobernanza de marca, sector energético.

## ABSTRACT

*This paper analyzes corporate rebranding in the Spanish energy sector through two recent and contrasting cases: the name change from Cepsa to Moeve and the identity renewal of Repsol. Both occur within the same sectorial environment but adopt opposing strategies, making them a theoretically productive comparison pair.*

*Drawing on academic literature on corporate branding, rebranding, brand equity, and organizational legitimacy, an integrative framework of five dimensions is constructed and operationalized through observable variables, concrete indicators, and verifiable data sources. This framework is subsequently applied to the empirical analysis of both selected cases.*

*The comparative analysis concludes that the success of corporate rebranding is determined by the coherence among the five dimensions rather than by the type of strategy chosen. The paper argues that classical models present a limitation regarding current ESG regulatory demands, as they do not incorporate brand promise governance, a dimension that recent European regulation makes unavoidable. The main contribution of this paper is the proposal and application of an operationalized framework that enables a systematic analysis of corporate rebranding in contexts of high institutional pressure.*

**Keywords:** *corporate rebranding, brand equity, brand identity, repositioning, strategic signaling, legitimacy, ESG, greenwashing, brand governance, energy sector.*

## **DECLARACIÓN DE USO DE HERRAMIENTAS DE IA**

Por la presente, yo, Diego Maté Pulido, estudiante de Administración y Dirección de Empresas (E-2) de la Universidad Pontificia Comillas, declaro que he utilizado la herramienta de inteligencia artificial generativa ChatGPT en la elaboración de mi Trabajo Fin de Grado titulado «Rebranding corporativo: Análisis comparativo de Moeve y Repsol en el contexto de la transición energética española (2018–2025)». A continuación, detallo los usos específicos que he hecho de esta herramienta:

- Referencias: usado conjuntamente con otras herramientas para identificar referencias bibliográficas relevantes y facilitar la búsqueda de artículos académicos en bases de datos (Scopus, Google Scholar), cuya existencia y contenido fueron verificados manualmente.
- Corrector de estilo literario y de lenguaje: para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
- Sintetizador y divulgador de libros complicados: para resumir y comprender literatura compleja.

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

Fecha: 25 de marzo de 2026

Firma: Diego Maté Pulido

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

## 1. Introducción

- 1.1. Contexto y justificación del tema
- 1.2. La transformación del sector energético español
- 1.3. Justificación y selección de casos
- 1.4. Objetivos de la investigación
- 1.5. Metodología
- 1.6. Estructura del trabajo

## 2. Marco Teórico: el *Rebranding* Corporativo

- 2.1. *Branding* corporativo: un campo diferenciado, aunque no siempre tratado como tal
- 2.2. Qué es el *rebranding* corporativo: debate y definición operativa
- 2.3. Tipología: del *restyling* al nombre nuevo
- 2.4. Por qué cambian las marcas corporativas: *drivers* del *rebranding*
- 2.5. *Brand equity* corporativo: modelos y tensiones
- 2.6. Identidad, prisma y arquitectura de marca
- 2.7. El proceso de *rebranding*: cómo se implementa
- 2.8. Legitimidad, señalización y el problema del *greenwashing*
- 2.9. Marco integrador: las cinco dimensiones de análisis

## 3. Contexto Sectorial y Precedentes

- 3.1. El imperativo ESG y la presión regulatoria
- 3.2. Ørsted: el referente internacional
- 3.3. Naturgy: el precedente español
- 3.4. El problema de fondo: cómo dejar de parecer petrolera

## 4. Caso de Estudio: Moeve (EX Cepsa)

- 4.1. Contexto y *drivers* del cambio
- 4.2. Gestión del *brand equity*: la apuesta de la transferencia
- 4.3. Estrategia: propósito y narrativa de transición
- 4.4. Expresión: nombre, visual y coherencia semántica
- 4.5. Experiencia y despliegue: resultados del primer año
- 4.6. Síntesis

## 5. Caso de Estudio: Repsol

- 5.1. Contexto y *drivers* del cambio
- 5.2. Gestión del *brand equity*: preservar para extender
- 5.3. Estrategia: ampliar el marco mental sin cambiar el nombre
- 5.4. Expresión: modernización sin ruptura
- 5.5. Experiencia y despliegue: los datos detrás de la nueva identidad
- 5.6. Síntesis

## 6. Análisis Comparativo y Discusión

- 6.1. Los dos casos ante las cinco dimensiones
- 6.2. La dicotomía ruptura/continuidad: una falsa elección
- 6.3. La condición compartida: mecanismos de prueba verificables
- 6.4. Condiciones de éxito: síntesis del análisis
- 6.5. Una limitación del marco teórico: la gobernanza de la promesa

## **7. Conclusiones**

- 7.1. Respuesta a los objetivos teóricos
- 7.2. Respuesta a los objetivos empíricos
- 7.3. La conclusión principal
- 7.4. Implicaciones para la práctica profesional
- 7.5. Limitaciones y líneas futuras de investigación

## **8. Referencias Bibliográficas**

# **ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS**

## **Tablas**

- Tabla 1. Marco teórico integrador: dimensiones de análisis del rebranding corporativo
- Tabla 2. Operacionalización del marco de análisis: variables, indicadores y fuentes de datos
- Tabla 3. Análisis comparativo: Moeve y Repsol según el marco teórico integrador
- Tabla 4. Indicadores cuantitativos de transformación: Moeve y Repsol al cierre de 2025

## **Figuras**

- Figura 1. Marco teórico integrador: relaciones entre las cinco dimensiones de análisis
- Figura 2. Línea temporal comparativa de los procesos de rebranding en el sector energético (2008–2025)
- Figura 3. Perfil comparativo de Moeve y Repsol en las cinco dimensiones del marco de análisis

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Contexto y justificación del tema

Cuando una empresa con más de noventa años de historia decide abandonar su nombre, la decisión va más allá de un ejercicio de imagen. En el caso del sector energético, donde los activos intangibles representan alrededor del 90% del valor de mercado de las grandes compañías cotizadas (Ocean Tomo, 2020), un cambio de identidad corporativa afecta directamente a la percepción de inversores, reguladores y clientes. La decisión de cambiar un nombre corporativo, o de modernizar la identidad sin cambiarlo, es un tema de gestión estratégica, no de diseño.

Sin embargo, todavía es habitual que los procesos de *rebranding* corporativo se gestionen como proyectos de comunicación y no como transformaciones estratégicas. La diferencia importa: un proyecto de comunicación cambia lo que se dice; una transformación estratégica cambia lo que se hace y, como consecuencia, lo que se puede decir con credibilidad. Parte del propósito de este trabajo es argumentar por qué esa distinción es determinante en el contexto energético actual.

## 1.2. La transformación del sector energético español

El sector energético español atraviesa una transformación profunda. Las compañías que durante décadas han construido su identidad en torno a la producción y distribución de combustibles fósiles necesitan ahora explicar que también forman parte del futuro de la movilidad eléctrica y las energías renovables. Gestionar esa tensión no es solo un problema de comunicación: es, ante todo, un problema de credibilidad.

La presión viene de varios frentes a la vez, con “La transición energética” como gran protagonista que obliga a replantear los modelos de negocio. La regulación europea, con la Directiva CSRD de 2022 y la normativa sobre comunicaciones ambientales de 2024 como referencias obligadas, limita cada vez más las afirmaciones de sostenibilidad que no puedan respaldarse con datos verificables. Y los criterios ESG (*Environmental, Social, and Governance*) han pasado de ser un tema de reputación a ser un criterio de inversión esencial para lograr financiación en estos tiempos. El *rebranding*, entonces, no es una opción estética: es, en muchos casos, una respuesta estratégica a una presión que ya no se puede ignorar.

## 1.3. Justificación y selección de casos

La elección de Moeve y Repsol como casos de estudio no es arbitraria. Los dos se enfrentan al mismo entorno sectorial y al mismo imperativo de posicionarse como compañías de la transición energética. Pero han optado por estrategias radicalmente distintas: Moeve rompe con todo su pasado y estrena nombre e imagen; Repsol actualiza su identidad, pero tratando de

mantener su esencia y con ello parte de sus asociaciones existentes. Esa diferencia es lo que justifica la comparación.

Las preguntas que articulan el análisis empírico son las siguientes: en qué medida el *rebranding* revolucionario de Moeve puede generar credibilidad cuando la transformación operativa de la red no está completa; si el *restyling* de Repsol es suficiente para modificar la percepción de la compañía sin un evento de ruptura visible; y, de forma más general, qué factores determinan el éxito de un *rebranding* corporativo más allá del tipo de estrategia que se elige.

## 1.4. Objetivos de la investigación

El objetivo general de este trabajo es comprender cómo funciona el *rebranding* corporativo como mecanismo de transformación de identidad y qué factores condicionan sus resultados, con especial atención a organizaciones sometidas a presiones de cambio sectorial intensas y a un escrutinio público cada vez más exigente en materia de sostenibilidad.

### Objetivos de dimensión teórica

- **OT1:** delimitar qué distingue al *rebranding* corporativo de otras formas de renovación de marca, como el *rebranding* de producto o el *restyling*, identificando las variables y dinámicas propias del ámbito corporativo a partir de la revisión crítica de la literatura.
- **OT2:** establecer en qué condiciones el *rebranding* corporativo genera, preserva o erosiona el *brand equity*, examinando los principales modelos teóricos y sus implicaciones para la gestión del cambio.
- **OT3:** mapear los factores internos y externos que actúan como *drivers* del cambio de marca corporativa y analizar cómo influyen en la profundidad y la tipología del proceso adoptado.
- **OT4:** explorar la relación entre *rebranding* corporativo y legitimidad organizacional, evaluando si los marcos teóricos existentes son suficientes para capturar el riesgo de *greenwashing* en el nuevo entorno regulatorio ESG.

### Objetivos de dimensión empírica

- **OE1:** identificar el tipo de *rebranding* adoptado por Moeve y Repsol, y evaluar su coherencia con los modelos de negocio en transformación de cada compañía, a partir de datos empíricos verificados.
- **OE2:** contrastar en qué medida los conceptos del marco teórico, como la transferencia de *equity*, el reposicionamiento, la señalización o la legitimidad, explican las decisiones estratégicas adoptadas y sus riesgos.
- **OE3:** extraer del análisis comparado un conjunto de condiciones que favorecen el éxito del *rebranding* corporativo en contextos de transición sectorial, con implicaciones prácticas para la gestión de marca.

## 1.5. Metodología

El trabajo adopta un diseño cualitativo basado en el estudio de casos múltiples con análisis comparado (Yin, 2018). El método es adecuado por dos razones: el fenómeno analizado es contemporáneo y se observa en su contexto real, lo que dificulta cualquier aproximación experimental; y el interés no está tanto en medir cuánto ocurre algo como en comprender por qué ocurre y en qué condiciones. La elección de Moeve y Repsol responde a un criterio de variación máxima: misma industria, mismo país, momento temporal cercano, pero estrategias de rebranding opuestas. Esta combinación maximiza las posibilidades de generalización analítica, que es el tipo de generalización que persigue el método de caso: no proyectar conclusiones a una población, sino enriquecer y matizar la teoría (Yin, 2018).

El periodo de análisis abarca de 2017 a 2025. El punto de inicio no es arbitrario: el *rebranding* de DONG Energy a Ørsted en 2017 constituye el primer precedente internacional de relieve en el sector, y su análisis aporta una perspectiva comparada útil para leer los casos españoles.

En cuanto a las fuentes, el trabajo triangula tres tipos. Fuentes académicas, seleccionadas mediante búsquedas sistemáticas en Google Scholar, Scopus y EBSCOhost con las palabras clave *corporate rebranding*, *brand equity*, *ESG branding*, *legitimacy* y *greenwashing*, filtradas al periodo 1995-2025 y con prioridad a revistas indexadas en JCR y Scopus. Fuentes corporativas primarias: notas de prensa, planes estratégicos, informes anuales y trimestrales de resultados. Y fuentes secundarias verificadas: informes de consultoras de marca (Saffron, Ipsos), prensa económica especializada y datos de mercado. Solo se incorporan datos que han podido contrastarse en al menos dos fuentes independientes.

## 1.6. Estructura del trabajo

El trabajo se organiza en ocho capítulos. Tras esta introducción, el capítulo 2 desarrolla el marco teórico sobre *rebranding* corporativo, revisando la literatura académica y construyendo un modelo de análisis de cinco dimensiones operacionalizado con variables e indicadores observables. El capítulo 3 presenta el contexto sectorial y los precedentes internacionales y nacionales relevantes. Los capítulos 4 y 5 analizan, respectivamente, los casos de Moeve y Repsol. el capítulo 6 realiza el análisis comparativo y la discusión de resultados. El capítulo 7 recoge las conclusiones, incluyendo las limitaciones del estudio y las líneas futuras de investigación. Finalmente, el capítulo 8 presenta las referencias bibliográficas. El trabajo incluye cuatro tablas y tres figuras.

## 2. MARCO TEÓRICO: EL REBRANDING CORPORATIVO

Es frecuente tratar el *rebranding* corporativo como si fuera simplemente marketing de producto, pero llevado a una mayor escala. Esta confusión conduce a subestimar la complejidad de los procesos de cambio de marca en las grandes organizaciones y, en la práctica, a diseñar estrategias que pueden funcionar sobre el papel, pero que fracasan posteriormente en la implementación. Este capítulo argumenta por qué el *rebranding* corporativo requiere un marco de análisis propio.

### 2.1. Branding corporativo: un campo diferenciado, aunque no siempre tratado como tal

La distinción entre marca de producto y marca corporativa lleva décadas debatiéndose en la literatura. Balmer (2001) fue uno de los primeros en señalar que la marca corporativa no se dirige a un consumidor individual sino a un conjunto heterogéneo de *stakeholders* como clientes, inversores, empleados, reguladores o medios, con expectativas y marcos de referencia distintos. Gestionar una marca corporativa implica, por tanto, una negociación permanente entre múltiples audiencias, algo que los modelos centrados en el consumidor no capturan bien.

Keller (2003), por su parte, construye su influyente modelo *CBBE* (*Customer-Based Brand Equity*) tomando como referencia la perspectiva del consumidor individual. Es un modelo muy útil, pero tiene un punto ciego importante: si la unidad de análisis es el consumidor, la dimensión institucional, es decir, la relación de la marca con reguladores, con los mercados financieros, con la propia organización, queda fuera del foco. En el contexto del *rebranding* corporativo, este punto ciego puede ser determinante.

Hatch y Schultz (2003) aportan una perspectiva que intenta resolver esa limitación. Para estos autores, la marca corporativa es el resultado de la alineación entre visión, cultura e imagen: la aspiración estratégica de la dirección, los valores y comportamientos internos de la organización, y la percepción que tienen los *stakeholders* externos. Cuando los tres se alinean, la marca es coherente y creíble. Cuando divergen, lo cual es un riesgo real en los procesos de *rebranding* corporativo, la marca pierde consistencia y se vuelve vulnerable a la crítica.

Kapferer (2012) comparte el énfasis en la coherencia, pero lo articula de otro modo. La distinción fundamental que propone es entre identidad, definido como lo que la organización pretende ser y comunicar, e imagen, que debe entenderse como lo que los *stakeholders* perciben. La identidad es, al menos parcialmente, gestionable; la imagen, no directamente. Esta asimetría explica por qué tantos *rebrandings* bien diseñados obtienen resultados inesperados: la organización controla lo que emite, pero no controla cómo se recibe.

El *branding* corporativo se diferencia del *branding* de producto en naturaleza, no en grado. Y eso tiene consecuencias directas para cómo se debe analizar y gestionar un proceso de *rebranding* corporativo.

## 2.2. Qué es el rebranding corporativo: debate y definición operativa

La definición de *rebranding* corporativo ha ido evolucionando con la disciplina, y el proceso no ha estado exento de tensiones. Muzellec, Doogan y Lambkin (2003) ofrecen la primera sistematización académica del concepto, definiéndolo como la práctica de construir un nuevo nombre u otra representación visual para desarrollar una posición diferenciada en la mente de los *stakeholders*. Es una definición útil como punto de partida, pero que tres años más tarde los propios autores matizan, pues en su trabajo de 2006 Muzellec y Lambkin reformulan el concepto en torno al impacto sobre el *brand equity*. El *rebranding* puede destruirlo, transferirlo o crearlo, por lo que el proceso importa tanto como la propia decisión de cambiar. Este debate ha sido analizado también en el ámbito académico español: Medina Pérez de Ayala (2021), en un trabajo centrado en los casos de Correos y Burger King, constata que la definición de *rebranding* sigue sin estar unificada en la literatura y que cada autor propone un modelo distinto, lo que refuerza la necesidad de marcos integradores como el que aquí se plantea.

Merrilees y Miller (2008) llevan la discusión un paso más allá. Para ellos, centrar la definición en el nombre y la representación visual es insuficiente. Un *rebranding* corporativo que se limite a cambiar rótulos sin transformar los valores, la estrategia o la oferta de la organización es meramente cosmético. Esta afirmación tiene un significado práctico importante: el *rebranding* que no va respaldado por cambios reales genera las condiciones para el escepticismo y, en casos extremos, para lo que Delmas y Burbano (2011) llaman *greenwashing*.

La revisión integradora de Miller, Merrilees y Yakimova (2014), que analiza 76 casos documentados en la literatura, confirma esta perspectiva y aporta un modelo general de rebranding corporativo que incorpora los facilitadores y barreras del proceso. Joseph, Gupta, Wang y Schoefer (2021) extienden el análisis a la perspectiva interna, demostrando que la comunicación del liderazgo durante el proceso de *rebranding* es un factor determinante para lograr el compromiso de los empleados con la nueva identidad corporativa, un aspecto que los modelos anteriores no desarrollaban.

Previamente, Stuart y Muzellec (2004) habían anticipado esta tensión con lo que denominaron, “maquillaje corporativo”: cambios que convencen en el anuncio de lanzamiento pero que no resisten el escrutinio a medio plazo de quienes conocen a fondo la organización. Este riesgo es más agudo cuando los *stakeholders* más influyentes son también los más informados, como inversores institucionales, analistas sectoriales o reguladores.

La tensión entre Muzellec y Lambkin (2006), que ponen el foco en el proceso de gestión del cambio de identidad, y Merrilees y Miller (2008), que, por su parte, apuntan a la sustancia que respalda ese cambio, no tiene una resolución definitiva en la literatura. Para este trabajo, se adopta una posición integradora: el *rebranding* corporativo es un proceso estratégico de transformación de identidad ante los *stakeholders*, cuya credibilidad a largo plazo depende de que los cambios simbólicos estén respaldados por cambios reales en el modelo de negocio. La combinación de las dos perspectivas es, por tanto, necesaria.

### 2.3. Tipología: del restyling al nombre nuevo

No todos los *rebrandings* son iguales, por lo que la literatura ha propuesto distintas formas de clasificarlos. La que tiene más recorrido académico es la de Muzellec y Lambkin (2006), que distingue entre *rebranding* evolutivo, consistente en ajustes graduales en el posicionamiento, aunque sin cambio de nombre, y *rebranding* revolucionario, cambio de nombre y, junto a ello, una redefinición sustancial de la identidad. El criterio diferenciador no es la dimensión del cambio visual sino el grado en que el cambio de marca refleja, o anticipa, una transformación real en el modelo de negocio.

Kapferer (2012) introduce una distinción paralela que no debe confundirse con la anterior: el *restyling*, definido como la actualización de los códigos de expresión sin cuestionar la esencia de la marca, frente al *rebranding* propiamente dicho. Para Kapferer, un *restyling* profundo puede llegar a alcanzar los efectos de un *rebranding* si va acompañado de un relato estratégico que reencadre el significado de la marca. Esta observación es relevante para el caso Repsol, como se verá en el capítulo 5.

Merrilees y Miller (2008) añaden la dimensión de la intencionalidad, dando lugar a los conceptos de *rebranding* proactivo, el que viene impulsado por la búsqueda de nuevas oportunidades, frente al *rebranding* reactivo, desencadenado por presiones externas o crisis. La distinción importa porque condiciona el margen de maniobra disponible, ya que un *rebranding* planificado con tiempo dispone de más recursos narrativos; mientras que uno que responde a una urgencia está más expuesto al escrutinio inmediato y por ende tiene menos margen de error.

Para el análisis empírico de este trabajo, se utilizará una clasificación de tres posiciones: *restyling* estratégico, *rebranding* evolutivo y *rebranding* revolucionario. Aplicada con la flexibilidad que exigen los casos reales, esta tipología permite caracterizar las decisiones de Moeve y Repsol sin forzarlas en categorías demasiado rígidas.

### 2.4. Por qué cambian las marcas corporativas: drivers del rebranding

Muzellec y Lambkin (2006), a partir de un análisis de 166 empresas que cambiaron de nombre, identificaron cuatro grandes categorías de *drivers*: cambios en la estructura de propiedad (especialmente fusiones y adquisiciones), cambios en la estrategia corporativa, cambios en la posición competitiva y cambios en el entorno externo. La primera categoría es, con diferencia, la más frecuente en su muestra. Pero el contexto energético actual desafía esa jerarquía.

Merrilees y Miller (2008) señalan que, en sectores de alta visibilidad pública, la presión de los *stakeholders* institucionales puede convertirse en el *driver* principal, por encima de los cambios estructurales. Y esto es exactamente lo que ocurre en la transición energética española: la Directiva CSRD de 2022 y la normativa de 2024 sobre comunicaciones ambientales crean una presión regulatoria que, combinada con el escrutinio de los mercados financieros sobre los criterios ESG, puede motivar un *rebranding* aunque la estructura de propiedad no haya cambiado en absoluto.

Kapferer (2012) aporta otra pieza importante: la noción de la elasticidad del nombre. Cuando las asociaciones acumuladas en torno a un nombre corporativo limitan la capacidad de la organización para moverse hacia nuevas categorías, el *rebranding* puede ser la única salida viable. El autor lo llama, «la prisión del nombre»: un nombre que funcionó perfectamente durante décadas se convierte en un obstáculo estratégico cuando el entorno cambia. En el caso de CEPSA (acrónimo de Compañía Española de Petróleos, S.A.), la analogía es pertinente.

Suchman (1995) sitúa todo este debate en un marco teórico más amplio. Desde la perspectiva institucional, el *rebranding* corporativo es un mecanismo de gestión de la legitimidad: la organización cambia su identidad porque percibe que la distancia entre quién dice ser y qué espera el entorno se ha vuelto insostenible. Este gap de legitimidad es, en el contexto de la transición energética, uno de los *drivers* más potentes que operan sobre las grandes energéticas.

## 2.5. Brand equity corporativo: modelos y tensiones

El *brand equity* (o capital de marca) es el activo que está en juego en cualquier proceso de *rebranding*. La pregunta de fondo es siempre: ¿cuánto de lo que la marca ha construido se perderá, cuánto se transferirá y cuánto puede crearse de nuevo?

Aaker (1996) construyó el modelo de referencia: el equity como conjunto de activos y pasivos vinculados al nombre y los símbolos de la marca, que añaden o restan valor. Los activos clave son la lealtad, el reconocimiento (*brand awareness*), la calidad percibida y las asociaciones. Durante un *rebranding*, cada uno de estos activos se ve afectado de forma distinta y requiere una gestión específica. La lealtad, por ejemplo, es el activo que más tarda en transferirse; el reconocimiento, el que más rápido se destruye si el cambio no va acompañado de una fuerte campaña de comunicación.

Keller (2003) desarrolla el modelo *CBBE* para articular cómo se construye el equity desde la perspectiva del consumidor. La jerarquía propone cuatro niveles: saliencia (si la marca se recuerda), significado (qué atributos y valores se le asocian), respuesta (qué juicios y emociones genera) y resonancia (qué grado de lealtad y comunidad ha construido). El modelo es útil en el *rebranding* corporativo para diagnosticar en qué nivel se concentra la mayor pérdida de valor durante la transición.

Hay una limitación que importa. Tanto Aaker como Keller piensan fundamentalmente en el consumidor individual. Balmer (2001) y Hatch y Schultz (2003) señalan que el equity corporativo es *multi-stakeholder*: incluye la confianza de los inversores, la credibilidad ante los reguladores, el compromiso de los empleados. Un *rebranding* puede ser un éxito entre los consumidores y un fracaso simultáneo en los mercados financieros, o viceversa. Gestionar esa complejidad requiere ir más allá de los modelos centrados en el cliente.

Muzellec y Lambkin (2006) aplican esta lógica al contexto del *rebranding* y concluyen que el proceso puede producir tres resultados: destrucción del equity (cuando el cambio elimina activos sin construir nada), transferencia (cuando las asociaciones positivas migran hacia la nueva identidad) o creación (cuando el *rebranding* genera nuevas asociaciones que antes no

existían). El factor que determina cuál de los tres se produce es, sobre todo, la coherencia entre el cambio simbólico y la experiencia real de los *stakeholders*.

Investigaciones más recientes aportan evidencia empírica adicional. Zhao, Calantone y Voorhees (2018), a partir de un análisis de 215 anuncios de *rebranding*, demuestran que los mercados financieros valoran positivamente estas decisiones cuando perciben coherencia entre las dimensiones del cambio (identidad y estrategia), la posición competitiva de la empresa y la intensidad del entorno sectorial. Este hallazgo refuerza la importancia de la coherencia como variable explicativa del éxito. Beise-Zee (2022), desde una perspectiva basada en recursos, argumenta que la retención de *brand equity* tras un *rebranding* depende de los recursos relacionales que la organización sea capaz de movilizar durante el periodo de transición.

## 2.6. Identidad, prisma y arquitectura de marca

Kapferer (2012) propone el Prisma de Identidad de Marca como herramienta para diagnosticar qué es una marca en su totalidad. Las seis facetas del prisma (físico, personalidad, cultura, relación, reflejo y mentalización) articulan simultáneamente la dimensión interna y la externa de la identidad. Para el *rebranding*, el modelo permite ver con precisión dónde interviene el cambio y dónde no: la mayoría de los *rebrandings* actúan principalmente sobre la faceta física (nombre, colores, tipografía) sin trabajar suficientemente la cultura y la relación, que son las dimensiones que más condicionan la credibilidad a largo plazo.

Merrilees y Miller (2008), en línea con Hatch y Schultz (2003), señalan precisamente eso: los *rebrandings* que perduran no son los que cambian el logo con más habilidad, sino los que redefinen la cultura que la organización quiere encarnar y el tipo de vínculo que pretende establecer con sus *stakeholders*. Un cambio de identidad que se limita a la faceta física es vulnerable, porque los *stakeholders* más sofisticados lo leerán como cosmético.

La arquitectura de marca añade otra capa de complejidad. Aaker y Joachimsthaler (2000) distinguen entre distintas estrategias (casa de marcas, marcas respaldadas, marca paraguas), y la elección entre ellas tiene consecuencias directas en el *rebranding* corporativo. Cuando la organización opera con una marca paraguas (un único *masterbrand* que cubre todo el portafolio), cualquier cambio en la identidad corporativa afecta simultáneamente a todos los negocios. Eso eleva tanto el potencial de impacto como la complejidad y el riesgo de la operación.

Un concepto de Kapferer (2012) que es útil para los casos de este trabajo es el de elasticidad del nombre: la capacidad del *masterbrand* para extenderse hacia nuevas categorías sin generar contradicciones. Esa elasticidad depende de que las asociaciones centrales del nombre sean lo suficientemente abstractas. Un nombre como «Compañía Española de Petróleos» tiene elasticidad estructuralmente limitada; un nombre como «Repsol», sin significado semántico propio, puede acomodar una propuesta multienergía sin la misma fricción.

## 2.7. El proceso de rebranding: cómo se implementa

La investigación sobre *rebranding* corporativo ha prestado más atención a qué cambia que a cómo se gestiona el cambio. Muzellec y Lambkin (2006) proponen un modelo de cuatro etapas (análisis, planificación, implementación y evaluación), y señalan que la implementación es la más crítica y, sin embargo, la que recibe menos atención en la práctica. La mayoría de los fracasos en procesos de *rebranding* no se deben a errores en la concepción de la nueva identidad. Se deben a inconsistencias en el despliegue.

Merrilees y Miller (2008) formulan el mismo principio de otra manera: la nueva identidad debe ser coherente con la estrategia, debe comunicarse consistentemente en todos los puntos de contacto, y la implementación debe ser progresiva y monitorizada. Kapferer (2012) lo llama plan de migración: la hoja de ruta que define con qué ritmo se introducen los cambios, cómo se gestiona la coexistencia temporal entre identidad antigua y nueva, y qué activos merecen transferirse y cuáles es mejor dejar atrás.

Para el análisis empírico, se utilizará una estructura simplificada que distingue tres momentos del proceso: estrategia (la decisión de qué cambiar y por qué), expresión (cómo se traduce esa decisión en nombre, visual y discurso) y experiencia (cómo llega a los *stakeholders* en los puntos de contacto reales). La coherencia entre estos tres momentos es la condición que convierte la intención en percepción.

## **2.8. Legitimidad, señalización y el problema del greenwashing**

En el sector energético actual, el *rebranding* corporativo opera en la intersección entre gestión de marca y gestión de legitimidad. Suchman (1995, p. 574) define la legitimidad como «la percepción generalizada de que las acciones de una entidad son deseables, correctas o apropiadas dentro de un sistema de normas, valores, creencias y definiciones socialmente construidas». Cuando el entorno normativo cambia con la velocidad que lo está haciendo en el sector energético, mantener esa percepción exige algo más que un buen departamento de comunicación.

La teoría de la señalización de Spence (1973), desarrollada originalmente para analizar los mercados laborales, ofrece un marco valioso para entender cómo funciona el *rebranding* como mecanismo de credibilidad. Una señal es creíble cuando cumple dos condiciones: es costosa, difícil de imitar por quien no tiene el compromiso real que afirma tener, y es verificable en el tiempo. Un cambio de nombre sin inversiones sustanciales que lo respalden es una señal barata. Y las señales baratas, en mercados con información asimétrica, no convencen a los actores más sofisticados.

El riesgo de *greenwashing* es la consecuencia más grave de ignorar este principio. Delmas y Burbano (2011) lo documentan con claridad: cuando los *stakeholders* descubren que las afirmaciones ambientales de una empresa no se corresponden con su desempeño real, el daño a la reputación es más intenso y duradero que si la empresa nunca hubiera hecho esas afirmaciones. La pérdida de confianza es difícil de revertir. En un sector donde el escrutinio sobre los *claims* de sostenibilidad crece de forma constante, este riesgo no es teórico.

La literatura clásica sobre *rebranding* tiene aquí una limitación que importa. Los modelos de Muzellec y Lambkin (2006) y Merrilees y Miller (2008) se desarrollaron en un entorno regulatorio muy distinto al actual. La Directiva CSRD de 2022 y la normativa europea sobre comunicaciones ambientales de 2024 introducen obligaciones verificables sobre los *claims* corporativos que esos modelos no contemplan. Como se argumentará en las conclusiones, esta laguna sugiere la necesidad de incorporar una dimensión adicional, la gobernanza de la promesa de marca, al marco estándar del *rebranding* corporativo.

La revisión actualizada de Montgomery, Lyon y Barg (2024) confirma que el *greenwashing* es más prevalente que nunca, particularmente en el ámbito de los compromisos ESG y de neutralidad de carbono. Marquis, Toffel y Zhou (2016) aportan evidencia empírica global de que la presión normativa condiciona las prácticas de divulgación selectiva. Seele y Gatti (2017) proponen una tipología del *greenwashing* que distingue entre sus formas intencionales y las derivadas de la ambigüedad comunicativa, una distinción pertinente para los casos de este trabajo.

## 2.9. Marco integrador: las cinco dimensiones de análisis

La revisión de la literatura permite construir un marco de análisis articulado en cinco dimensiones (véase Figura 1). No es una síntesis neutral: es una toma de posición sobre cuáles son las variables que determinan el proceso y los resultados de un *rebranding* corporativo. Cada dimensión recoge el debate académico que la soporta y formula la pregunta analítica que guiará el estudio de los casos.

**Dimensión 1. Drivers del cambio:** los factores internos y externos que desencadenan el proceso, incluyendo la elasticidad del nombre heredado, la obsolescencia de los activos de marca y el gap de legitimidad (Muzellec & Lambkin, 2006; Kapferer, 2012; Suchman, 1995). La coherencia entre *drivers* y tipología es el primer indicador de que la estrategia tiene solidez.

**Dimensión 2. Tipología del cambio:** si estamos ante un *rebranding* revolucionario, evolutivo o un *restyling* estratégico, y si el proceso responde a lógicas proactivas o reactivas (Muzellec & Lambkin, 2006; Merrilees & Miller, 2008; Kapferer, 2012). La pregunta analítica es: ¿es el tipo de cambio adoptado proporcional a la situación que lo motiva?

**Dimensión 3. Gestión del *brand equity*:** qué activos se ponen en riesgo, cómo se diseña la transferencia de los valiosos y cómo se gestiona la reconstrucción de los que inevitablemente se pierden, atendiendo a la naturaleza multi-*stakeholder* del equity corporativo (Aaker, 1996; Keller, 2003; Muzellec & Lambkin, 2006; Balmer, 2001).

**Dimensión 4. Proceso de implementación:** cómo se traduce la nueva identidad en expresión y experiencia, y cómo se gestiona la migración en todos los puntos de contacto. La coherencia entre estrategia, expresión y experiencia es lo que convierte la intención en percepción (Kapferer, 2012; Merrilees & Miller, 2008; Hatch & Schultz, 2003).

**Dimensión 5. Mecanismos de credibilidad:** qué elementos verificables permiten a los *stakeholders* contrastar que el cambio de marca refleja una transformación real; requieren señales costosas y verificables, y en el contexto ESG actual, una gobernanza de los *claims* que prevenga el riesgo de *greenwashing* (Spence, 1973; Suchman, 1995; Delmas & Burbano, 2011).



Nota: el modelo incluye un bucle de retroalimentación D5 → D1 (la credibilidad percibida refuerza o erosiona la legitimidad, lo que puede reactivar nuevos drivers de cambio).

Elaboración propia a partir de Muzellec y Lambkin (2006), Kapferer (2012), Merrilees y Miller (2008), Spence (1973), Suchman (1995) y Medina Pérez de Ayala (2021).

**Figura 1. Marco teórico integrador: relaciones entre las cinco dimensiones de análisis del rebranding corporativo. Elaboración propia.**

La Figura 1 debe leerse como una secuencia causal, no como una simple enumeración. Los *drivers* del cambio (D1) son el punto de partida: la presión regulatoria, la obsolescencia del nombre o el *gap* de legitimidad determinan la profundidad del cambio necesario, es decir, la tipología (D2). La tipología adoptada condiciona, a su vez, qué activos de marca están en riesgo y cómo debe gestionarse el *brand equity* durante la transición (D3). La estrategia de *equity* orienta el diseño del plan de implementación (D4), que abarca desde la expresión visual hasta la experiencia del cliente. Finalmente, el despliegue genera (o no) las señales verificables que

constituyen los mecanismos de credibilidad (D5). El modelo incluye un bucle de retroalimentación: la credibilidad percibida refuerza o erosiona la legitimidad de la compañía, lo que puede reactivar nuevos *drivers* de cambio. Por último, la dimensión D6 (gobernanza de la promesa de marca) se representa en línea discontinua porque es una propuesta que se deriva del análisis empírico y se desarrolla en la sección 6.5: la regulación europea de 2022 y 2024 exige un nivel de verificabilidad de los *claims* corporativos que los modelos clásicos no contemplan. La hipótesis central del trabajo es que el éxito no depende de la estrategia elegida (ruptura frente a continuidad), sino de la coherencia entre las cinco dimensiones.

**Tabla 1. Marco teórico integrador: dimensiones de análisis del rebranding corporativo**

Dimensión	Concepto clave	Autores de referencia	Pregunta analítica
1. <i>Drivers</i>	Elasticidad del nombre; <i>gap</i> de legitimidad; cambio estratégico o de entorno	Muzellec & Lambkin (2006); Kapferer (2012); Suchman (1995); Miller, Merrilees & Yakimova (2014); Foroudi, Melewar & Gupta (2017)	¿Qué lo motiva y es coherente con el cambio adoptado?
2. Tipología	Evolutivo / Revolucionario / <i>Restyling</i> ; proactivo / reactivo	Muzellec & Lambkin (2006); Merrilees & Miller (2008); Kapferer (2012); Miller, Merrilees & Yakimova (2014); Sangroya et al. (2025)	¿Es el tipo de cambio proporcional a la situación?
3. <i>Brand equity</i>	<i>CBBE</i> ; destrucción / transferencia / creación; <i>multi-stakeholder</i>	Aaker (1996); Keller (2003); Muzellec & Lambkin (2006); Balmer (2001); Zhao, Calantone & Voorhees (2018); Beise-Zee (2022)	¿Qué activos se arriesgan y cómo se gestionan?
4. Implementación	Estrategia → Expresión → Experiencia; plan de migración; arquitectura	Kapferer (2012); Merrilees & Miller (2008); Hatch & Schultz (2003); Joseph, Gupta, Wang & Schoefer (2021); Tarnovskaya & Biedenbach (2018)	¿Hay coherencia en todos los puntos de contacto?
5. Credibilidad	Señalización; legitimidad; gobernanza de <i>claims</i> ; <i>greenwashing</i>	Spence (1973); Suchman (1995); Delmas & Burbano (2011); Montgomery, Lyon & Barg (2024); Seele & Gatti (2017); Walker & Wan (2012)	¿Qué prueba que el cambio es real?

Para que el marco resulte aplicable de forma rigurosa a los casos empíricos, cada dimensión se operacionaliza mediante variables observables, indicadores concretos y fuentes de datos verificables. La Tabla 2 presenta esta operacionalización, que permite pasar del plano conceptual al análisis sistemático de los casos.

**Tabla 2. Operacionalización del marco de análisis: variables, indicadores y fuentes de datos**

Dimensión	Variables observables	Indicadores	Fuentes de datos
1. <i>Drivers</i> del cambio	Restricción semántica del nombre; presión regulatoria; <i>gap</i> de legitimidad; cambio de modelo de negocio	Grado de codificación categorial del nombre; normativa ESG aplicable; inversión en nuevos negocios como % del CAPEX total; declaraciones estratégicas de la dirección	Informes anuales; planes estratégicos; regulación (CSRD, Directiva 2024/825); prensa económica
2. Tipología del cambio	Profundidad del cambio; orientación temporal	Cambio de nombre (sí/no); cambio de logo; cambio de claim; cambio de arquitectura de marca; carácter proactivo vs. reactivo	Comunicados corporativos; análisis de identidad visual; prensa especializada
3. Gestión del <i>brand equity</i>	Saliencia; significado; respuesta; resonancia (modelo CBBE, Keller 2003)	Notoriedad espontánea y sugerida pre/post; cambio en asociaciones de marca (encuestas); volumen de ventas en puntos renovados vs. no renovados; indicadores de fidelización	Estudios de mercado (Ipsos, Saffron); datos comerciales publicados; programas de fidelización
4. Implementación	Coherencia estrategia-expresión-experiencia; velocidad de despliegue; cobertura de puntos de contacto	% de red transformada al año 1 y al año 2; presencia de oferta multienergía; número de puntos de recarga eléctrica desplegados; coherencia visual entre canales	Comunicados de despliegue; datos de red publicados; observación directa de estaciones
5. Mecanismos de credibilidad	Señales costosas y verificables; gobernanza de <i>claims</i> ESG; coherencia promesa-desempeño	MW renovables instalados; litros de combustibles renovables vendidos; inversión acreditada en <i>rebranding</i> ; existencia de mecanismos de verificación externa; cumplimiento de hitos cuantificables declarados	Informes de resultados trimestrales; <i>reporting</i> CSRD; notas de prensa con datos verificados

Con estos indicadores, el análisis de cada caso deja de depender de valoraciones puramente narrativas. Todos los indicadores son observables a partir de fuentes públicas, lo que hace posible replicar el análisis (Yin, 2018).

La hipótesis que guía el análisis, desarrollada a partir de la secuencia causal de la Figura 1, se contrasta en el capítulo 6 y se discute en las conclusiones. Se sostiene también que, en contextos ESG, los modelos clásicos presentan una limitación relevante: no contemplan la dimensión de gobernanza de la promesa de marca que el nuevo entorno regulatorio exige.

### 3. CONTEXTO SECTORIAL Y PRECEDENTES

#### 3.1. El imperativo ESG y la presión regulatoria

La descarbonización del sector energético no es ya un horizonte lejano. Es una presión inmediata que se articula en forma de regulación, de criterios de inversión y de expectativas de los consumidores. Para las compañías con décadas de historia en la producción y distribución de combustibles fósiles, gestionar esa presión implica una disyuntiva de identidad: ¿cómo explicar que eres parte de la solución cuando durante décadas has sido parte del problema?

El marco regulatorio europeo no deja mucho margen para respuestas vagas. La Directiva CSRD (European Parliament and Council, 2022) obliga a las grandes empresas a reportar con rigor y trazabilidad sus impactos medioambientales y sociales. La normativa sobre comunicaciones ambientales de 2024 (European Parliament and Council, 2024) va más allá: limita explícitamente las afirmaciones de sostenibilidad que no puedan respaldarse con datos verificables. Para las energéticas, esto convierte el *rebranding* en un ejercicio que no puede separarse de la gobernanza corporativa: cada elemento de la nueva identidad (el nombre, el *claim*, los colores) puede ser sometido a escrutinio legal.

Este entorno es radicalmente distinto al que existía cuando se desarrollaron los modelos clásicos de *rebranding* corporativo que revisa el capítulo anterior. Esto explica en parte por qué este trabajo argumenta que esos modelos, siendo valiosos, requieren una actualización.

#### 3.2. Ørsted: el referente internacional

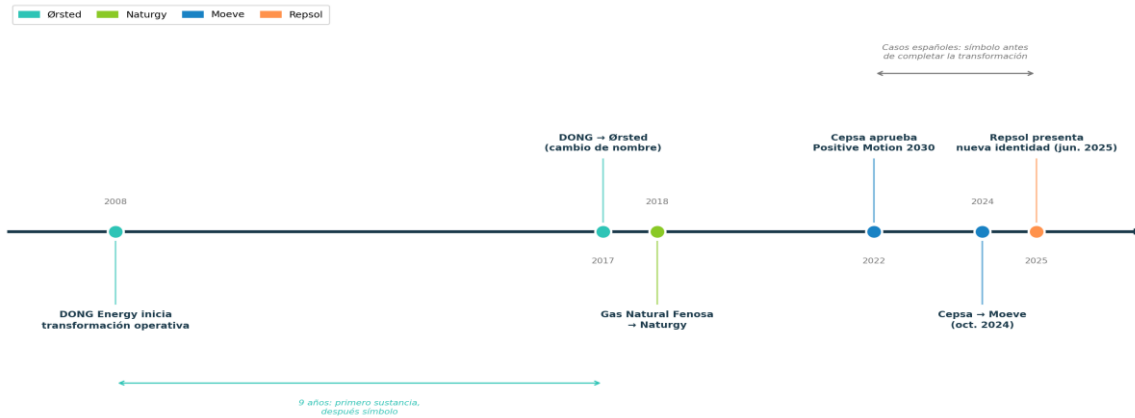
El precedente de Ørsted es relevante para contextualizar los casos españoles (véase Figura 2). No porque los procesos sean equiparables, sino porque el caso danés establece el estándar con el que se comparan los procesos de *rebranding* revolucionario en el sector energético.

DONG Energy (acrónimo de Danish Oil and Natural Gas) era, en sus años de mayor actividad, responsable de un tercio de las emisiones de CO<sub>2</sub> de Dinamarca (Ørsted, 2025). En 2008 inició una transformación estratégica que la llevó a comprometerse a revertir su mix energético en cuarenta años, un objetivo que alcanzó en diez. En 2017, simultáneamente a la desinversión de todos sus activos de petróleo y gas (que ese año representaban el 1% de su EBITDA), la compañía cambió su nombre a Ørsted, en honor al físico danés Hans Christian Ørsted, descubridor del electromagnetismo (Ørsted, 2017a; 2017b).

Desde el marco teórico de este trabajo, el caso ilustra con claridad varios puntos. El problema de la elasticidad del nombre era terminal: mantener el acrónimo DONG Energy mientras se construía un negocio de energía eólica offshore generaba una disonancia que Kapferer (2012) habría calificado de insostenible. El timing del cambio, después de completar la transformación de negocio y no antes, es lo que Merrilees y Miller (2008) recomendarían como secuencia óptima: primero la sustancia, luego el símbolo. Y la credibilidad del *rebranding* descansó en

la verificabilidad de los resultados: en 2025, Ørsted había reducido sus emisiones en un 98% respecto a 2006 y el 99% de su generación era renovable (Ørsted, 2025).

Los casos españoles invierten parcialmente esa secuencia. El cambio de identidad precede a la transformación completa del negocio. Esta diferencia no invalida la estrategia, pero añade presión sobre la credibilidad de los mecanismos de prueba. El éxito o fracaso de ambos procesos se dirimirá en esa dimensión.



**Figura 2. Línea temporal comparativa de los procesos de rebranding en el sector energético (2008–2025).  
Elaboración propia.**

### 3.3. Naturgy: el precedente español

El primer *rebranding* corporativo relevante en el sector energético español fue el de Gas Natural Fenosa, que el 27 de junio de 2018 (en Junta General de Accionistas) pasó a denominarse Naturgy (Naturgy, 2018). La motivación era doble: por un lado, el nombre heredado codificaba restricciones que dificultaban tanto la internacionalización como el reposicionamiento hacia nuevas energías; «Gas Natural» no solo era un genérico difícil de proteger como marca en muchos mercados internacionales, sino que limitaba la credibilidad de cualquier discurso sobre diversificación energética. Por otro, la coletilla «Fenosa» cargaba con un lastre de asociaciones políticas que resultaba difícil de gestionar (Branzai, 2018).

Un aspecto relevante del proceso de Naturgy, desde el punto de vista académico, es la velocidad con que se ejecutó. Según la responsable de Marca de la compañía, María Luisa de la Peña, un *rebranding* de esa magnitud habría requerido normalmente dos años; se completó en tres meses (Ditrendia, 2025). Esto valida el argumento de Merrilees y Miller (2008) sobre la importancia de la velocidad en los *rebrandings* proactivos: cuando la organización dispone de liderazgo claro y alineación interna, el factor tiempo puede acortarse significativamente.

El nombre Naturgy, que combina la raíz «Natur» con la terminación «Gy», evocadora de energía y generación, es un ejemplo de *namings* que equilibra continuidad y apertura (Naturgy, 2018). Desde la perspectiva de Kapferer (2012), es semánticamente más elástico que su predecesor: puede acomodar tanto el gas como las renovables, tanto el mercado doméstico como el internacional. El caso sirve también de referencia de que las resistencias iniciales (las

reacciones iniciales incluyeron críticas en redes sociales) no son un indicador fiable del éxito a largo plazo.

### **3.4. El problema de fondo: cómo dejar de parecer petrolera**

El desafío estructural que comparten todas las energéticas tradicionales en transición reside en la asimetría temporal entre visibilidad y reputación. La visibilidad puede renovarse con una inversión en identidad visual. La reputación requiere que la experiencia acumulada de los *stakeholders* cambie, y eso es un proceso necesariamente más lento.

En el caso español, la experiencia de marca se concentra en las redes de estaciones de servicio. Es en ese punto de contacto donde el cliente verifica si el discurso de la compañía tiene correlato real. A diferencia de Ørsted, cuya relación con el consumidor final es principalmente digital e indirecta, Moeve y Repsol tienen su credibilidad puesta a prueba en cada punto de su red. Cada repostaje en una estación que no ha cambiado su imagen contradice la transformación que la compañía dice estar llevando a cabo. Y cada punto de recarga eléctrica instalado la refuerza.

## 4. CASO DE ESTUDIO: MOEVE (EX CEPSA)

### 4.1. Contexto y drivers del cambio

El 30 de octubre de 2024, Cepsa anunció oficialmente su cambio de nombre a Moeve. Tras más de noventa años de historia bajo ese nombre, la compañía adoptó una nueva identidad que había sido anticipada por la prensa especializada meses antes. Abandonar un nombre con ese peso histórico requiere una justificación estratégica sólida.

La justificación se apoya en el plan Positive Motion 2030, aprobado en marzo de 2022, que prevé una inversión de hasta 8.000 millones de euros, de los que más del 60% se destina a negocios sostenibles: hidrógeno verde, biocombustibles de segunda generación y movilidad eléctrica (Moeve, 2024a). El CEO Maarten Wetselaar declaró explícitamente que el objetivo es que la mayor parte de los beneficios provengan de actividades sostenibles antes de que acabe la década. Una apuesta de esa magnitud necesita un nombre que pueda sostenerla.

El *driver* fundamental del cambio reside en la restricción semántica del acrónimo. CEPSA (Compañía Española de Petróleos, S.A.) codificaba la categoría de negocio original de forma tan explícita que ningún cambio de posicionamiento podía superar la contradicción que generaba. Comunicar una estrategia de movilidad sostenible y energías renovables bajo ese nombre producía el tipo de disonancia que Merrilees y Miller (2008) identifican como el mayor riesgo del *rebranding* cosmético, pero en sentido inverso: aquí el modelo de negocio estaba cambiando, y era el nombre el que impedía comunicarlo con credibilidad. Es lo que Kapferer (2012) denomina la prisión del nombre.

Los *drivers* externos completan el cuadro. La presión regulatoria, el escrutinio creciente de los mercados financieros sobre los criterios ESG y el cambio en las expectativas de al menos una parte relevante de los clientes configuran un entorno que convertía el *rebranding* en una necesidad de legitimidad en el sentido de Suchman (1995). La compañía necesitaba renegociar su legitimidad ante múltiples audiencias simultáneamente. Y el cambio de nombre fue la señal de apertura de esa negociación.

Tipológicamente, es un *rebranding revolucionario* y predominantemente *proactivo*. Revolucionario porque el cambio implica nombre nuevo, identidad visual completa nueva y marco semántico nuevo. Proactivo porque responde fundamentalmente a la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio, aunque incorpora también una dimensión reactiva de gestión de legitimidad. En el modelo de Muzellec y Lambkin (2006), esta tipología es la que maximiza el potencial de ruptura con las asociaciones anteriores, pero también la que asume mayores costes de reconstrucción.

### 4.2. Gestión del brand equity: la apuesta de la transferencia

Abandonar el nombre Cepsa después de más de noventa años implica asumir la destrucción parcial del equity acumulado. Aplicando el modelo CBBE de Keller (2003), el impacto más

inmediato se produce en el nivel de saliencia: la conciencia de marca que los consumidores tenían de Cepsa (alta en el mercado ibérico) se reduce prácticamente a cero para el nuevo nombre. Para el consumidor medio, Moeve era, en octubre de 2024, una marca desconocida.

El objetivo no es destruir ese equity sino transferirlo. Y para que esa transferencia funcione hacen falta al menos dos cosas que los datos empíricos sugieren que Moeve estaba intentando hacer bien: un relato de transición que «endose» la confianza acumulada en Cepsa hacia Moeve, tal como documentan Muzellec y Lambkin (2006); y señales suficientemente costosas que demuestren que el cambio no es cosmético. La inversión de 130 millones de euros únicamente para el *rebranding* de la red de estaciones (El Español, 2024) es esa señal. En términos de Spence (1973), es cara de imitar para quien no tenga el compromiso real que la respalda.

La decisión de mantener la marca Ballenoil para las estaciones low cost, y de no extender Moeve a ese segmento, refleja una decisión de arquitectura coherente: el nuevo *masterbrand* no puede contaminarse con asociaciones de precio bajo si el objetivo es construir una identidad premium orientada a la sostenibilidad y la movilidad avanzada.

### **4.3. Estrategia: propósito y narrativa de transición**

El *naming* «Moeve» evoca movimiento y evolución, en consonancia con el eje *motion* de la estrategia corporativa. No es un nombre que tenga historia ni asociaciones previas en el mercado: es un nombre que hay que construir desde cero, lo cual es un riesgo pero también una oportunidad. El sistema semántico que lo acompaña busca crear un nuevo campo de asociaciones desvinculado del petróleo y orientado hacia la movilidad sostenible.

La credibilidad de esa narrativa depende, como señalan Delmas y Burbano (2011), de que la brecha entre la promesa y el desempeño real se cierre de forma progresiva y verificable. Moeve ha vinculado explícitamente su transformación de identidad a hitos cuantificables: 2.000 MW de capacidad de hidrógeno verde en el Valle Andaluz para 2030, desarrollo de biocombustibles avanzados, expansión de la red de recarga ultrarrápida. Esta estrategia de señalización es coherente con lo que la literatura considera mecanismos de credibilidad robustos.

### **4.4. Expresión: nombre, visual y coherencia semántica**

La nueva identidad visual introduce una discontinuidad deliberada con el sistema anterior. La semántica del nombre, el sistema cromático y la tipografía buscan construir asociaciones nuevas lo más rápidamente posible en la mente de los consumidores. Desde el Prisma de Identidad de Kapferer (2012), la intervención actúa principalmente sobre el componente físico (nombre y sistema visual) y sobre la cultura declarada (nuevos valores de sostenibilidad y movilidad).

El componente que más tarda en transformarse es la mentalización: la imagen que los clientes construyen de sí mismos como usuarios de la marca. Un conductor que lleva décadas

repostando en Cepsa no pasa a considerarse usuario de una marca de movilidad sostenible por el simple hecho de que el rótulo de la estación haya cambiado. Necesita encontrar una experiencia diferente, una oferta renovada, algo tangible que respalde la nueva identidad. La estética puede anticipar esa transformación; no puede sustituirla.

#### **4.5. Experiencia y despliegue: resultados del primer año**

Catorce meses después del lanzamiento, los datos disponibles al cierre de 2025 son más positivos de lo esperado. Moeve había transformado 500 estaciones, aproximadamente un tercio de su red total en España, Portugal y Andorra, con presencia en todas las comunidades autónomas (Moeve, 2024b; El Conciso, 2025). Cada estación renovada incorpora un modelo de experiencia actualizado: mayor digitalización, oferta multienergía, tienda Moeve Market, servicios de paquetería y hostelería premium en los córneres R'spiro. Muchas de estas estaciones funcionan parcialmente con electricidad generada mediante paneles solares instalados in situ.

Los indicadores de marca merecen atención. Según Ipsos, los usuarios ya priorizan Moeve por delante de Cepsa en el reconocimiento espontáneo de marcas de energía y movilidad, con resultados 20 puntos por encima del objetivo de notoriedad fijado para el primer año (Moeve, 2024b; Posventa, 2025). Las estaciones con la nueva marca superan en volumen de ventas a las antiguas Cepsa. El portal de empleo externo recibe un 35% más de visitas desde la transformación. Según datos de Ipsos, Moeve ya supera a Cepsa en atributos como sostenibilidad, innovación y cercanía. En términos financieros, los beneficios del primer trimestre de 2025 se duplicaron respecto al mismo periodo de 2024, alcanzando 246 millones de euros, si bien este aumento se explica también por factores ajenos al *rebranding*, como la mejora de los márgenes de refino y la eliminación del impuesto extraordinario a las energéticas (El Español, 2025).

En cuanto a los indicadores de movilidad sostenible, Moeve ha desplegado más de 260 plazas de carga ultrarrápida de 150 kW, de acceso público y libre, con energía 100% renovable y capacidad de recargar el 80% de una batería en 10-20 minutos (El Conciso, 2025). El programa de fidelización Moeve Gow reúne a 3,5 millones de clientes. La inversión de 130 millones de euros para el *rebranding* de la red, junto al plan de instalar al menos un cargador de 150 kW cada 200 kilómetros en las principales carreteras, constituye el tipo de señal costosa y verificable que Spence (1973) identifica como condición de credibilidad.

El riesgo principal que señala la literatura sigue siendo relevante: no es el desconocimiento temporal del nuevo nombre (eso se supera con tiempo y presencia), sino la posible disonancia entre promesa y experiencia durante el periodo en que dos tercios de la red mantienen aún la imagen anterior (Muzellec & Lambkin, 2006). La aceleración del despliegue, prevista a un ritmo de 600 estaciones por año, es la variable más crítica a corto plazo para la credibilidad del proceso.

## 4.6. Síntesis

El caso Moeve permite hacer cuatro afirmaciones con cierta solidez. El cambio de nombre era estratégicamente necesario dado el grado de restricción semántica del acrónimo CEPSA y la magnitud de la transformación planificada. La señal de transformación es potente, pero su credibilidad a largo plazo depende de la velocidad con que la transformación operativa cierre la brecha entre promesa e identidad. Los primeros indicadores de notoriedad y ventas son alentadores. Y el mayor riesgo no es el desconocimiento temporal, sino la aceleración de las expectativas de los *stakeholders* más exigentes por encima del ritmo real de la transformación.

## 5. CASO DE ESTUDIO: REPSOL

### 5.1. Contexto y drivers del cambio

Cuando Repsol presentó su nueva identidad en junio de 2025, la premisa fue explícita: el nombre Repsol no cambia. En un entorno donde su principal competidor doméstico acababa de hacer exactamente lo contrario, esta decisión responde a una hipótesis estratégica diferente: el masterbrand Repsol es un activo suficientemente valioso como para que sustituirlo genere más pérdidas que beneficios.

La hipótesis tiene fundamento en la literatura. Aaker (1996) y Keller (2003) coinciden en que, cuando el *masterbrand* tiene alto reconocimiento y asociaciones globalmente positivas, el coste de sustituirlo suele superar los beneficios de una nueva identidad, especialmente si la transformación del negocio es gradual y requiere la confianza continuada de múltiples grupos de interés. «Repsol» no codifica ninguna categoría de negocio restrictiva (a diferencia de CEPSA), es semánticamente abstracto y tiene, por tanto, mayor elasticidad para acomodar la ampliación del portafolio hacia nuevas energías (Kapferer, 2012).

Los *drivers* son análogos en su naturaleza a los de Moeve (necesidad de posicionarse como compañía multienergética, presión ESG, escrutinio regulatorio), pero distintos en su intensidad sobre la identidad existente. Hay un factor adicional: la propia prensa señala que Repsol paralizó el lanzamiento de su nueva imagen tras la presentación de Moeve (Reason Why, 2025). La dimensión competitiva existe, aunque no sea el *driver* principal.

En términos tipológicos, el caso Repsol es un *restyling estratégico profundo* de carácter predominantemente proactivo. «*Restyling* estratégico» porque el nombre no cambia; «profundo» porque el relato que lo acompaña aspira a reencuadrar el significado de la marca de una forma que va más allá de una actualización gráfica ordinaria. Kapferer (2012) advierte que un *restyling* con suficiente densidad narrativa puede alcanzar los efectos de un *rebranding*. Eso es lo que Repsol persigue.

### 5.2. Gestión del brand equity: preservar para extender

La estrategia de Repsol en términos de *brand equity* es prácticamente la opuesta a la de Moeve. En lugar de destruir y reconstruir, se trata de preservar y extender. Aplicando el modelo *CBBE* de Keller (2003), la compañía parte de una posición privilegiada en el nivel de saliencia (alta conciencia de marca, especialmente en España) pero enfrenta el reto de modificar el significado asociado al nombre sin alterar el nombre mismo. Esto es lo que la literatura llama reposicionamiento psicológico.

Muzellec y Lambkin (2006) ya advirtieron que el reposicionamiento psicológico es más lento y más exigente en coherencia que el *rebranding* revolucionario. El cambio de significado se produce gradualmente, a través de la repetición consistente de nuevos mensajes y de la experiencia acumulada en los puntos de contacto. No hay un «evento de ruptura» que ancle el

cambio en la memoria de los *stakeholders*. El riesgo principal es evidente: sin esa ruptura visible, la transformación puede pasar desapercibida y la marca seguir siendo percibida por sus asociaciones históricas de compañía petrolera.

La elección de la arquitectura de marca paraguas (el *masterbrand* como integrador de todos los negocios) es coherente con la teoría de Aaker y Joachimsthaler (2000). Maximiza la eficiencia comunicativa y las complementariedades entre líneas de negocio. Concentra, al mismo tiempo, el riesgo reputacional: cualquier incoherencia entre la promesa del *masterbrand* y la experiencia en alguno de sus negocios afecta al conjunto del portafolio.

### **5.3. Estrategia: ampliar el marco mental sin cambiar el nombre**

El objetivo estratégico de la nueva identidad es ampliar el marco mental que los *stakeholders* activan cuando piensan en Repsol: de «proveedor de combustibles convencionales» a «compañía multienergía que acompaña la transición de sus clientes». El concepto «confluencia de energías» busca capturar esa amplitud, sugiriendo que Repsol no abandona ninguna fuente de energía sino que las integra todas.

Este posicionamiento multienergético es, además, una decisión de gobernanza inteligente en el nuevo entorno regulatorio. Afirmar ser «100% renovable» cuando el mix de negocio sigue siendo mayoritariamente fósil generaría exactamente el tipo de afirmación ambiental no verificable que la Directiva de 2024 persigue. Posicionarse como compañía «multienergía» es verificable (la oferta cubre efectivamente múltiples fuentes) y defensible (no afirma una transición completada, sino una dirección de evolución) (European Parliament and Council, 2024; Delmas & Burbano, 2011).

El reto es, al mismo tiempo, demostrar que hay datos reales detrás del nuevo posicionamiento. Y ahí Repsol tiene una posición relativamente cómoda: en el momento del lanzamiento de la nueva identidad, contaba con más de 5.900 MW de capacidad renovable instalada, 2,7 millones de clientes de electricidad y gas, y 2.500 puntos de recarga eléctrica activos (Reason Why, 2025). El reposicionamiento tiene base factual verificable, lo que en términos de Spence (1973) convierte las señales en creíbles.

### **5.4. Expresión: modernización sin ruptura**

El rediseño, desarrollado por Saffron con el estudio Picnic y el equipo interno de Repsol, y con la tipografía Sole Repsol diseñada por Dalton Maag, conserva la silueta del símbolo solar, una decisión que puede parecer conservadora, pero que refleja que el símbolo tiene un reconocimiento que sería costoso sacrificar. Sobre esa continuidad se incorporan elementos de modernidad: el símbolo gana volumen y movimiento, la paleta cromática evoluciona del naranja hacia el magenta, y el logotipo adopta las minúsculas y la tipografía exclusiva Sole Repsol (Gràffica, 2025; Repsol, 2025a).

La incorporación de una identidad sonora, que se escuchará al cargar un vehículo eléctrico o al descolgar la manguera de un surtidor, es el elemento más novedoso del proyecto. Desde el punto de vista teórico, extiende el sistema de identidad más allá del espacio visual, construyendo reconocimiento en contextos donde la marca no está visualmente presente. El *claim* «Con toda la Energía» articula el posicionamiento de forma que puede interpretarse simultáneamente como referencia a la energía física que la compañía vende y como actitud hacia la propia transformación.

Desde el Prisma de Identidad de Kapferer (2012), la intervención actúa principalmente sobre el componente físico y sobre la personalidad (un tono más cercano y dinámico). No intenta transformar radicalmente la cultura o la relación heredadas, lo que es coherente con la estrategia de reposicionamiento gradual: el objetivo es que los *stakeholders* amplíen su comprensión de la compañía, no que la reaprendan desde cero.

## **5.5. Experiencia y despliegue: los datos detrás de la nueva identidad**

Al cierre de 2025, Repsol disponía de una base factual de transformación sólida. La capacidad renovable instalada alcanzó los 5.900 MW tras la puesta en operación de 2.200 MW nuevos durante el ejercicio en España, Estados Unidos y Chile. La red de recarga eléctrica creció hasta 3.650 puntos en España y Portugal. La cartera de clientes de electricidad y gas superó los 3 millones, lo que consolidó a Repsol como cuarto operador eléctrico en España. Y con 1.558 estaciones que suministran Diésel Nexa de origen 100% renovable y ventas superiores a 248 millones de litros acumulados, la penetración comercial de los nuevos productos era verificable (Repsol, 2026).

El despliegue de la nueva identidad visual fue inicialmente más contenido que en Moeve. Al lanzamiento, la nueva imagen era visible en cuatro ubicaciones piloto, con planes de expansión a más de 100 estaciones y 600 puntos de recarga a lo largo de 2025 (Reason Why, 2025). Los resultados financieros del ejercicio mostraron un negocio “Cliente” en crecimiento: resultado neto ajustado de 754 millones de euros (+17,1% sobre 2024), con un EBITDA de 1.423 millones (+20%), adelantando dos años el objetivo marcado para 2027. El número de clientes digitales alcanzó los 10,8 millones (+16% interanual), mayoritariamente a través de la app *Waylet* (Repsol, 2026). Estos datos no son directamente atribuibles al *rebranding* (la transformación del negocio precede al cambio de identidad), pero sí muestran que la base operativa sobre la que se sostiene el nuevo posicionamiento es robusta.

Hay que distinguir entre dos tipos de prueba que la compañía ofrece. La prueba visible ocurre en la experiencia directa del cliente: el 56% de la red ya ofrece soluciones multienergéticas (Repsol, 2025b), lo que significa que más de la mitad de los puntos de contacto transmiten una experiencia coherente con el nuevo posicionamiento. La prueba técnica se ancla en el reporting y los compromisos de inversión: la aprobación de la inversión en los dos primeros electrolizadores de hidrógeno a gran escala (100 MW en Cartagena y Bilbao) y el proyecto Ecoplanta de Tarragona (seleccionado por la Unión Europea para recibir financiación) (Repsol, 2025e).

## 5.6. Síntesis

Del caso Repsol se pueden extraer cuatro observaciones. La decisión de mantener el nombre era estratégicamente coherente: el *masterbrand* tiene elasticidad suficiente para acomodar el posicionamiento multienergético sin la contradicción estructural que tenía CEPSA. La base de transformación verificable que acompañó el lanzamiento es, en términos de señalización, más robusta que la de Moeve en el momento de su propio lanzamiento. El riesgo principal no es la pérdida de reconocimiento sino la lectura cosmética: si los clientes no perciben una experiencia suficientemente diferente en las estaciones, el *restyling* puede generar el escepticismo que precede al *greenwashing*. Y la velocidad de despliegue de la nueva identidad es el factor más crítico a corto plazo.

## 6. ANÁLISIS COMPARATIVO Y DISCUSIÓN

### 6.1. Los dos casos ante las cinco dimensiones

Comparar Moeve y Repsol a través del marco de las cinco dimensiones permite identificar qué tienen en común, qué los diferencia y qué conclusiones se pueden generalizar más allá de los casos concretos. Las Tablas 3 y 4 y la Figura 3 sistematizan el análisis.

*Tabla 3. Análisis comparativo: Moeve y Repsol según el marco teórico integrador*

Dimensión	Moeve (ex Cepsa, oct. 2024)	Repsol (jun. 2025)	Implicación teórica
1. <i>Drivers</i>	"Prisión del nombre" CEPSA; nuevo modelo de negocio; <i>gap</i> de legitimidad	Elasticidad suficiente de "Repsol"; modernización del sistema de identidad; presión competitiva	Coherencia <i>driver</i> -tipología: CEPSA exigía ruptura; Repsol podía evolucionar sin ella
2. Tipología	<i>Rebranding</i> revolucionario y proactivo con componente reactivo de legitimidad	<i>Restyling</i> estratégico profundo, proactivo con componente reactivo competitivo	La profundidad del cambio debe ser proporcional a la rigidez semántica del nombre heredado
3. <i>Brand equity</i>	Destrucción parcial aceptada (saliencia); transferencia Cepsa→Moeve; señal costosa (130M€ en rebranding de red)	Preservación y extensión del <i>equity</i> existente; reposicionamiento psicológico sustentado en datos verificables	Ambos enfoques son viables; difieren en velocidad de construcción de credibilidad
4. Implementación	Migración gradual 2024-2027; 500 estaciones en primer año; oferta multienergía con recarga ultra-rápida operativa	Despliegue progresivo desde jun. 2025; 4 ubicaciones piloto; 56% de red ya con oferta multienergética	La coherencia expresión-experiencia requiere velocidad de despliegue; Moeve más avanzado al año 1
5. Credibilidad	Notoriedad 20 pts sobre objetivo (Ipsos); ventas superiores en estaciones renovadas; 260 puntos de recarga ultrarrápida	4.700 MW renovables; 3,65M puntos de recarga; 3M clientes eléctricos; 248M litros combustibles renovables	Repsol tiene más prueba técnica en el lanzamiento; Moeve tiene más prueba visible en estaciones

La Figura 3 representa el perfil de cada caso en cinco variables derivadas de los indicadores operacionalizados en la Tabla 2. La puntuación (escala 1-5) se asigna a partir de los datos empíricos de los capítulos 4 y 5. Los dos casos presentan perfiles complementarios: Moeve puntúa alto en profundidad del cambio y velocidad de implementación; Repsol destaca en preservación de *brand equity* y credibilidad verificable.

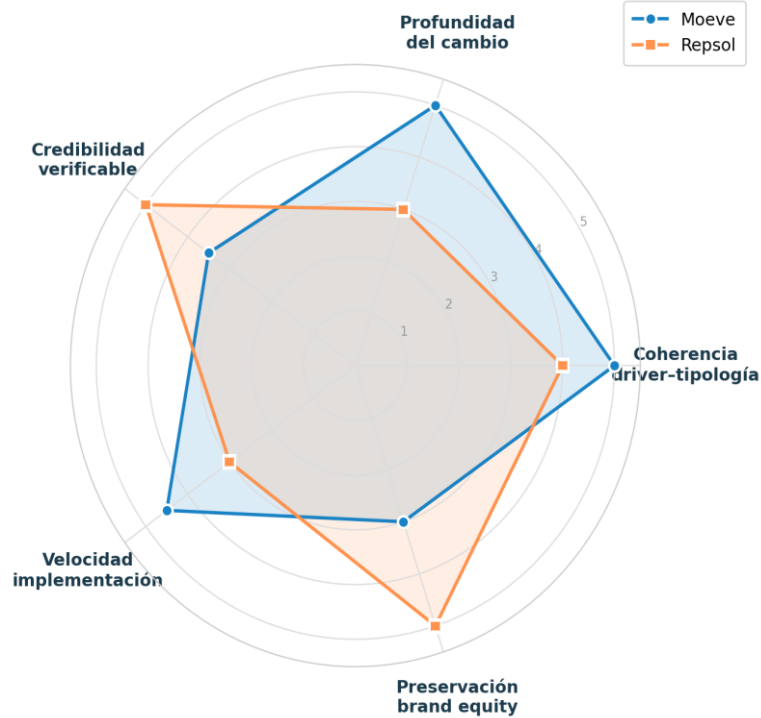


Figura 3. Perfil comparativo de Moeve y Repsol en las cinco dimensiones del marco. Elaboración propia.

Tabla 4. Indicadores cuantitativos de transformación: Moeve y Repsol al cierre de 2025

Indicador	Moeve	Repsol
Estaciones nueva imagen	500 (≈33% red)	4 piloto + plan 100
Puntos recarga eléctrica	260+ ultrarrápida (150 kW)	3.650 (red total)
MW renovables instalados	N/D (plan H <sub>2</sub> verde)	5.900 MW
Clientes fidelización/digital	3,5 M (Moeve Gow)	10,8 M (Waylet, +16%)
Clientes electricidad y gas	N/A	3 M (4º operador)
Combustibles renovables	Plan biocombustibles 2G	248 M litros Diésel Nexa
Notoriedad marca (Ipsos)	+20 pts. vs. objetivo	N/D al cierre
Resultado negocio Cliente	Q1 2025: 246 M€ (+100%)	754 M€ neto (+17,1%)
Inversión rebranding red	130 M€	N/D

Nota: N/D = no disponible públicamente; N/A = no aplica. Los datos no son directamente comparables en todas las categorías. Fuentes: informes trimestrales y anuales, Ipsos, prensa especializada.

## 6.2. La dicotomía ruptura/continuidad: una falsa elección

El análisis comparado muestra que la elección entre *rebranding* revolucionario y *restyling* estratégico no es una cuestión de ambición ni de valentía corporativa. Es una cuestión de coherencia estratégica. Moeve necesitaba la ruptura porque el nombre heredado restringía estructuralmente su capacidad de comunicar la transformación que estaba llevando a cabo. Repsol podía permitirse la continuidad porque «Repsol» no codifica ninguna limitación categórica.

El *trade-off* entre las dos estrategias existe y es real. La ruptura maximiza la capacidad de reencuadrar la identidad, pero eleva los costes de reconstrucción de saliencia y exige velocidad

en la transformación operativa. La continuidad preserva el *equity* y reduce la fricción cognitiva, pero requiere mayor disciplina y consistencia para cambiar el significado sin el ancla que proporciona un «evento de ruptura» visible. Ninguna de las dos es intrínsecamente superior.

La elección incorrecta, en cualquier dirección, genera problemas difíciles de resolver. Un rebranding revolucionario sin un *driver* equivalente (una restricción semántica estructural, una transformación de modelo de negocio relevante) resulta injustificado y costoso. Un *restyling* cuando el nombre realmente limita la elasticidad estratégica es incoherente e insuficiente. La coherencia entre *driver* y tipología es la primera condición necesaria, aunque no suficiente.

### 6.3. La condición compartida: mecanismos de prueba verificables

Más allá de sus diferencias, Moeve y Repsol comparten una exigencia estructural: necesitan mecanismos de prueba verificables que demuestren que el cambio de marca refleja una transformación real. Cuando los tres marcos teóricos aplicados en la dimensión 5 (la señalización de Spence, 1973; la gestión de legitimidad de Suchman, 1995; y los criterios de credibilidad de Delmas y Burbano, 2011) convergen en la misma conclusión, la robustez de esa conclusión es alta.

La naturaleza de los mecanismos de prueba difiere entre los casos, y esa diferencia es coherente con la diferencia tipológica. En Moeve, son primariamente visibles: la transformación física de las estaciones, la experiencia renovada, los puntos de recarga ultrarrápida que el cliente puede ver y usar. En Repsol, son primariamente técnicos: MW renovables instalados, clientes de electricidad y gas, volumen de combustibles renovables comercializados. La prueba visible es más inmediata pero más dependiente del ritmo de despliegue; la prueba técnica es más acumulativa pero requiere un nivel de atención informativa que no todos los *stakeholders* alcanzan en sus interacciones cotidianas.

### 6.4. Condiciones de éxito: síntesis del análisis

El análisis permite articular cinco condiciones que favorecen el éxito del *rebranding* corporativo en contextos de transición sectorial. No son garantías; son factores cuya presencia o ausencia parece condicionar significativamente los resultados.

**Primera: coherencia entre el *driver* del cambio y la tipología adoptada.** La profundidad del *rebranding* debe ser proporcional a la naturaleza y magnitud de la transformación que lo motiva.

**Segunda: gestión activa del *brand equity* durante la transición.** Sea para transferir equity de una identidad anterior, sea para extender el del *masterbrand* existente, hace falta un plan explícito para gestionar los activos en riesgo.

**Tercera: coherencia entre estrategia, expresión y experiencia.** El cambio de identidad no puede quedarse en la dimensión visual. La velocidad de despliegue es la variable que determina con qué rapidez se construye (o se erosiona) esa coherencia.

**Cuarta: mecanismos de prueba verificables y dirigidos a todas las audiencias.** En sectores de alta visibilidad pública, la credibilidad requiere señales verificables tanto para los clientes de retail (señales visibles) como para inversores y reguladores (señales técnicas). La gobernanza de los *claims* es la condición operativa que permite mantener esas señales sin incurrir en riesgo de *greenwashing*.

**Quinta: transformación cultural interna.** Merrilees y Miller (2008) son explícitos: el *rebranding* corporativo fracasa cuando se gestiona únicamente como un proyecto de comunicación externa. El dato de que el portal de empleo de Moeve recibe un 35% más de visitas es un indicador indirecto de que este componente está funcionando.

## **6.5. Una limitación del marco teórico: la gobernanza de la promesa**

El análisis de los casos muestra una limitación de los modelos clásicos de Muzellec y Lambkin (2006) y Merrilees y Miller (2008) que importa. Ambos fueron desarrollados antes de la configuración actual del marco regulatorio ESG, que introduce obligaciones verificables sobre las afirmaciones corporativas de sostenibilidad. En este nuevo entorno, gestionar un *rebranding* corporativo exige una dimensión adicional que ninguno de los dos modelos contempla explícitamente: la gobernanza de la promesa de marca.

Esta dimensión implica la coordinación institucionalizada entre los equipos de marca, sostenibilidad, comunicación y cumplimiento, para asegurar que ningún elemento de la nueva identidad afirme más de lo que el desempeño real puede verificar. No es una práctica recomendable. En el sector energético europeo de 2025, es una condición de supervivencia reputacional.

Incorporar esta sexta dimensión al marco estándar del *rebranding* corporativo en contextos ESG parece, a la vista del análisis, una extensión necesaria del trabajo académico existente. Es también la aportación más directamente original de este trabajo a la discusión teórica.

## 7. CONCLUSIONES

Este trabajo se planteó como objetivo general comprender cómo funciona el *rebranding* corporativo como mecanismo de transformación de identidad y qué factores condicionan sus resultados en contextos de transición sectorial. A continuación, se presentan las conclusiones organizadas en torno a los objetivos formulados en el capítulo introductorio, seguidas de las limitaciones del estudio y las líneas futuras de investigación.

### 7.1. Respuesta a los objetivos teóricos

La revisión de la literatura (OT1) confirma que el *rebranding* corporativo se diferencia del *rebranding* de producto en naturaleza, no solo en escala. La diversidad de *stakeholders* a los que se dirige (Balmer, 2001; Hatch y Schultz, 2003), la profundidad de la transformación organizativa que exige (Joseph et al., 2021) y la interdependencia entre credibilidad interna y externa hacen que los marcos centrados en el consumidor individual resulten insuficientes para capturar la complejidad del fenómeno.

Sobre la relación entre *rebranding* y *brand equity* (OT2), los modelos de Aaker (1996), Keller (2003) y Muzellec y Lambkin (2006) permiten concluir que el proceso puede destruir, transferir o crear valor de marca, y que el factor determinante es la coherencia entre el cambio simbólico y la experiencia real de los *stakeholders*. Beise-Zee (2022) confirma que la retención de *equity* depende de los recursos relacionales que la organización movilice durante la transición, y Zhao, Calantone y Voorhees (2018) demuestran empíricamente que los mercados financieros valoran positivamente los anuncios de *rebranding* cuando perciben coherencia entre las dimensiones del cambio y la posición competitiva de la empresa.

Los *drivers* del cambio de marca (OT3) se confirman en los casos analizados, pero con un matiz relevante: la presión regulatoria ESG actúa como *driver* principal incluso en ausencia de cambios en la estructura de propiedad, lo que difiere de la jerarquía que Muzellec y Lambkin (2006) encontraron en su muestra original. Miller, Merrilees y Yakimova (2014) ya anticiparon que los factores contextuales condicionan el proceso de *rebranding*, y los casos españoles lo confirman.

La relación entre *rebranding* y legitimidad (OT4) es la dimensión con mayor peso en el entorno actual. Los marcos clásicos (Muzellec y Lambkin, 2006; Merrilees y Miller, 2008) no incorporan la gobernanza de la promesa de marca que el nuevo entorno regulatorio exige. La literatura reciente sobre *greenwashing* (Montgomery, Lyon y Barg, 2024; Seele y Gatti, 2017) refuerza esta conclusión: en sectores de alta visibilidad, la distancia entre afirmaciones de sostenibilidad y desempeño verificable genera riesgos reputacionales que los modelos anteriores no capturaban. Esta laguna justifica la propuesta de incorporar una sexta dimensión al marco del *rebranding* corporativo.

### 7.2. Respuesta a los objetivos empíricos

El análisis tipológico (OE1) identifica dos estrategias distintas y coherentes con sus respectivos contextos. Moeve adopta un *rebranding* revolucionario y proactivo, coherente con la restricción semántica terminal del acrónimo CEPSA y con la magnitud de su plan Positive Motion 2030. Repsol opta por un *restyling* estratégico profundo, coherente con la elasticidad del nombre Repsol y con una transformación operativa más avanzada al momento del lanzamiento. Los indicadores definidos en la Tabla 2 confirman que ambas decisiones son internamente coherentes con los respectivos modelos de negocio.

Los conceptos del marco teórico (OE2) muestran un alto poder explicativo. La transferencia de equity en Moeve se gestiona mediante una señal costosa (130 millones de euros en transformación de la red) que cumple las condiciones de credibilidad de Spence (1973). La preservación de equity en Repsol se sustenta en una base factual verificable al momento del lanzamiento: 5.900 MW renovables, 3 millones de clientes eléctricos, 3.650 puntos de recarga. El reposicionamiento psicológico que Repsol intenta es, como anticiparon Muzellec y Lambkin (2006), más lento pero menos costoso en términos de destrucción de saliencia.

Del análisis comparado (OE3) se derivan cinco condiciones que favorecen el éxito del *rebranding* corporativo en transición sectorial: coherencia entre *driver* y tipología; gestión activa del *brand equity* durante la transición; coherencia entre estrategia, expresión y experiencia; mecanismos de prueba verificables dirigidos a todas las audiencias; y transformación cultural interna. Moeve presenta mayor velocidad de transformación visible, mientras que Repsol dispone de mayor solidez en indicadores técnicos verificables. Ambos enfoques pueden funcionar; lo que no funciona es la incoherencia.

### **7.3. La conclusión principal**

La conclusión principal del análisis es que el éxito de un *rebranding* corporativo está condicionado por la coherencia entre las cinco dimensiones del marco, más que por el tipo de estrategia elegida (ruptura o continuidad). Esto tiene una implicación práctica directa: antes de decidir si cambiar o no el nombre, hay que diagnosticar cuál de las dos opciones es más coherente con los *drivers* del cambio, con el *equity* disponible, con el proceso de implementación viable y con los mecanismos de credibilidad que se pueden articular.

Los dos casos españoles estudiados, junto con los precedentes internacional (Ørsted) y nacional (Naturgy), sugieren que esta coherencia puede alcanzarse con estrategias opuestas. No hay una receta universal. Hay, eso sí, condiciones estructurales que se repiten y que este trabajo intenta hacer explícitas.

### **7.4. Implicaciones para la práctica profesional**

Para los profesionales de la gestión de marca en sectores expuestos al escrutinio ESG, el análisis apunta hacia tres implicaciones concretas. La primera es diagnóstica: antes de elegir el tipo de *rebranding*, hay que evaluar la elasticidad semántica del nombre heredado. La segunda es de diseño del proceso: los mecanismos de prueba deben diseñarse antes de comunicar la

nueva identidad, no como justificación posterior. La tercera es estructural: la gobernanza de la promesa de marca debe institucionalizarse como proceso permanente, no como proyecto puntual.

## **7.5. Limitaciones y líneas futuras de investigación**

El trabajo presenta limitaciones que deben reconocerse. En primer lugar, el análisis se basa exclusivamente en información pública, lo que impide acceder a datos internos de cultura organizacional, procesos de decisión y satisfacción de los empleados con la nueva identidad. En segundo lugar, ambos procesos de *rebranding* estaban en curso al cierre del trabajo: el despliegue de Repsol era muy reciente y el de Moeve, incompleto. La evaluación definitiva del éxito de ambos requerirá datos longitudinales que hoy no están disponibles. En tercer lugar, la muestra se limita a dos casos del sector energético español, lo que limita la generalización de las conclusiones a otros sectores y geografías.

En cuanto a las líneas futuras de investigación, se identifican tres direcciones prioritarias. Primera, el seguimiento longitudinal de ambos casos a dos y cinco años para contrastar las predicciones del marco con los resultados observados. Segunda, el desarrollo y la operacionalización empírica de la sexta dimensión propuesta (gobernanza de la promesa de marca), incluyendo el diseño de indicadores específicos y su validación en contextos reales. Tercera, la extensión del análisis a otros sectores en transición, como la automoción o la aviación, para evaluar la capacidad de generalización del marco más allá del sector energético.

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Fuentes académicas

- Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. Free Press.
- Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand leadership*. Free Press.
- Abratt, R., & Mingione, M. (2022). Demarcating the field of corporate brand management. En O. Iglesias, N. Ind y M. Schultz (Eds.), *The Routledge Companion to Corporate Branding* (pp. 24–41). Routledge.
- Balmer, J. M. T. (2001). Corporate identity, corporate *branding* and corporate marketing: Seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 248–291. <https://doi.org/10.1108/03090560110694763>
- Balmer, J. M. T., & Burghausen, M. (2015). Introducing organisational heritage: Linking corporate heritage, organisational identity and organisational memory. *Journal of Brand Management*, 22(5), 385–411. <https://doi.org/10.1057/bm.2015.25>
- Beise-Zee, R. (2022). Brand equity retention after rebranding: A resource-based perspective. *Journal of Brand Management*, 29(2), 208–224. <https://doi.org/10.1057/s41262-021-00263-5>
- Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The *drivers* of *greenwashing*. *California Management Review*, 54(1), 64–87. <https://doi.org/10.1525/cm.2011.54.1.64>
- Foroudi, P., Melewar, T. C., & Gupta, S. (2017). Corporate logo: History, definition, and components. *International Studies of Management & Organization*, 47(2), 176–196. <https://doi.org/10.1080/00208825.2017.1256166>
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate *branding*. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1041–1064. <https://doi.org/10.1108/03090560310477604>
- Iglesias, O., Ind, N., & Schultz, M. (Eds.). (2022). *The Routledge Companion to Corporate Branding*. Routledge.
- Joseph, A., Gupta, S., Wang, Y., & Schoefer, K. (2021). Corporate rebranding: An internal perspective. *Journal of Business Research*, 130, 709–723. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.020>
- Kapferer, J.-N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking* (5th ed.). Kogan Page.
- Keller, K. L. (2003). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (2nd ed.). Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing management* (12th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Lyon, T. P., & Montgomery, A. W. (2015). The means and end of greenwash. *Organization & Environment*, 28(2), 223–249. <https://doi.org/10.1177/1086026615575332>

- Marquis, C., Toffel, M. W., & Zhou, Y. (2016). Scrutiny, norms, and selective disclosure: A global study of greenwashing. *Organization Science*, 27(2), 483–504. <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.1039>
- Medina Pérez de Ayala, I. (2021). El rebranding: concepto y pasos a seguir en su aplicación [Trabajo Fin de Grado, Universidad Pontificia Comillas – ICADE]. Repositorio Comillas. <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/437148/retrieve>
- Merrilees, B., & Miller, D. (2008). Principles of corporate *rebranding*. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), 537–552. <https://doi.org/10.1108/03090560810862536>
- Miller, D., Merrilees, B., & Yakimova, R. (2014). Corporate rebranding: An integrative review of major enablers and barriers to the rebranding process. *International Journal of Management Reviews*, 16(3), 265–289. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12020>
- Montgomery, A. W., Lyon, T. P., & Barg, J. (2024). No end in sight? A greenwash review and research agenda. *Organization & Environment*, 37(1), 3–42. <https://doi.org/10.1177/10860266231168905>
- 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>
- Muzellec, L., & Lambkin, M. (2009). Corporate *branding* and brand architecture: A conceptual framework. *Marketing Theory*, 9(1), 39–54. <https://doi.org/10.1177/1470593108100060>
- Muzellec, L., Doogan, M., & Lambkin, M. (2003). Corporate *rebranding*: An exploratory review. *Irish Marketing Review*, 16(2), 31–40.
- Ocean Tomo. (2020). Intangible asset market value study: 2020 interim results. Ocean Tomo.
- Sangroya, D., Jebarajakirthy, C., Maseeh, H. I., Saha, R., & Gupta, Y. (2025). Evolution of rebranding: A structured literature review and research agenda. *Marketing Intelligence & Planning*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/MIP-06-2024-0443>
- Seele, P., & Gatti, L. (2017). Greenwashing revisited: In search of a typology and accusation-based definition incorporating legitimacy strategies. *Business Strategy and the Environment*, 26(2), 239–252. <https://doi.org/10.1002/bse.1912>
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355–374. <https://doi.org/10.2307/1882010>
- Stuart, H., & Muzellec, L. (2004). Corporate makeovers: Can a hyena be rebranded? *Journal of Brand Management*, 11(6), 472–482. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540193>
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. <https://doi.org/10.2307/258788>

Szabo, S., & Webster, J. (2021). Perceived greenwashing: The effects of green marketing on environmental and product perceptions. *Journal of Business Ethics*, 171(4), 719–739. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04461-0>

Tarnovskaya, V., & Biedenbach, G. (2018). Corporate rebranding failure and brand meanings in the digital environment. *Marketing Intelligence & Planning*, 36(4), 455–469. <https://doi.org/10.1108/MIP-09-2017-0192>

Walker, K., & Wan, F. (2012). The harm of symbolic actions and green-washing: Corporate actions and communications on environmental performance and their financial implications. *Journal of Business Ethics*, 109(2), 227–242. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1122-4>

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE.

Zhao, Y., Calantone, R. J., & Voorhees, C. M. (2018). Identity change vs. strategy change: The effects of rebranding announcements on stock returns. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(5), 795–812. <https://doi.org/10.1007/s11747-018-0579-4>

## **Fuentes institucionales y regulatorias**

European Parliament and Council of the European Union. (2022). Directive (EU) 2022/2464 as regards corporate sustainability reporting [CSRD]. *Official Journal of the European Union*, L 322.

European Parliament and Council of the European Union. (2024). Directive (EU) 2024/825 empowering consumers for the green transition. *Official Journal of the European Union*.

International Energy Agency. (2023). *World Energy Outlook 2023*. IEA.

Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico [MITECO]. (2024). Plan Nacional Integrado de Energía y Clima (PNIEC) 2023–2030: Actualización. Gobierno de España.

## **Fuentes corporativas y de prensa especializada**

Branzai. (2018, 28 de junio). NATURGY: Luces y sombras en el nuevo Gas Natural Fenosa. Branzai. <https://www.branzai.com/2018/06/naturgy-luces-y-sombras-en-el-nuevo-gas.html>

Ditrendia. (2025, 9 de mayo). Naturgy: Un caso de éxito en la reinención de marca. Ditrendia. <https://mktefa.ditrendia.es/blog/naturgy-caso-reinvencion-marca>

El Conciso. (2025, 22 de diciembre). Moeve arrancará 2026 con 500 estaciones de servicio transformadas. *El Conciso*. <https://www.elconciso.es/energia/moeve-2026-estaciones-servicio-espana-portugal>

El Confidencial Digital. (2026, 23 de febrero). Repsol toma ventaja competitiva en España y Portugal con la multienergía. *El Confidencial Digital*.

<https://www.elconfidencialdigital.com/articulo/dinero/repso1-toma-ventaja-competitiva-espana-portugal-multienergia/202602230852161005340.html>

El Español. (2024, 6 de noviembre). Moeve contará con cargadores eléctricos en casi un tercio de sus gasolineras para 2025. El Español-Invertia. [https://www.lespanol.com/invertia/empresas/energia/20241106/moeve-cepsa-contara-cargadores-coches-electricos-tercio-gasolineras/898910554\\_0.html](https://www.lespanol.com/invertia/empresas/energia/20241106/moeve-cepsa-contara-cargadores-coches-electricos-tercio-gasolineras/898910554_0.html)

Gràffica. (2025, julio). Nueva marca de Repsol 2025. Gràffica. <https://graffica.info/nueva-marca-repsol-2025/>

London Business School. (2017). From fossil fuels to green energy: The Ørsted story. London Business School Think. <https://www.london.edu/think/iie-from-fossil-fuels-to-green-energy-the-orsted-story>

Marketing4Ecommerce. (2024, 31 de octubre). De Cepsa a Moeve: claves de un *rebranding* histórico. Marketing4Ecommerce. <https://marketing4ecommerce.net/de-cepsa-a-moeve-claves-de-un-rebranding-historico/>

Moeve. (2024a, 30 de octubre). Cepsa se transforma en Moeve [Nota de prensa]. Moeve.

Moeve. (2024b, 22 de diciembre). Moeve arrancará 2026 con 500 estaciones de servicio transformadas [Comunicado]. Moeve.

Naturgy. (2018, 27 de junio). Naturgy sustituye a Gas Natural Fenosa como marca de la compañía [Nota de prensa]. Naturgy. <https://www.naturgy.com/notas-de-prensa/naturgy-sustituye-a-gas-natural-fenosa>

Ørsted. (2017a, 5 de octubre). We are changing our company name to Ørsted [Nota de prensa]. Ørsted. <https://orsted.com/en/media/news/2017/10/we-are-changing-our-company-name-to-orsted>

Ørsted. (2017b, 30 de octubre). DONG Energy to change company name to Ørsted [Nota de prensa]. Ørsted. <https://orsted.com/en/company-announcement-list/2017/10/1623554>

Ørsted. (2025). History and transformation. <https://orsted.com/en/about-us/history-and-transformation>

Posventa. (2025, 22 de diciembre). Moeve entrará en 2026 con 500 estaciones de servicio transformadas en España y Portugal. Posventa. <https://www.posventa.com/texto-diario/mostrar/5712226>

Reason Why. (2025, junio). Repsol renueva su identidad visual. Reason Why. <https://www.reasonwhy.es/actualidad/repsol-renueva-identidad-visual-2025>

Repsol. (2025a). Renovamos marca: nuevo logo, tipografía y concepto. <https://www.repsol.com/es/accionistas-inversores/club-accionistas/actualidad-en-accion/renovamos-marca-nuevo-logo-tipografia-concepto/index.cshtml>

Repsol. (2025b). Resultados de Repsol en el segundo trimestre 2025 [Nota de prensa]. Repsol. <https://www.repsol.com/es/sala-prensa/notas-prensa/2025/repsol-obtiene-resultadonet-603-millones-euros-anuncia-nueva-recompra-acciones/index.cshtml>

Repsol. (2025d). Resultados de Repsol en el tercer trimestre 2025 [Nota de prensa]. Repsol.  
<https://www.repsol.com/es/sala-prensa/notas-prensa/2025/repsol-obtiene-resultado-neto-1177-millones-hasta-septiembre/index.cshtml>

Repsol. (2025e). Resultados de Repsol en el primer trimestre 2025 [Nota de prensa]. Repsol.  
<https://www.repsol.com/es/sala-prensa/notas-prensa/2025/repsol-obtiene-resultado-neto-366-millones-de-euros-en-primer-trimestre/index.cshtml>

Repsol. (2026). Resultados de Repsol en 2025 [Nota de prensa]. Repsol.  
<https://www.repsol.com/es/sala-prensa/notas-prensa/2026/repsol-obtiene-resultado-neto-ajustado-2568-millones-euros/index.cshtml>

Saffron Brand Consultants. (2025). Repsol identity renewal [Proyecto]. Saffron.

El Español. (2025, 22 de diciembre). El rebranding de Cepsa a Moeve, tras un año: 500 gasolineras cambiadas, más ventas e impacto de la marca. El Español-Invertia.  
[https://www.elspanol.com/invertia/empresas/energia/20251222/rebranding-cepsa-moeve-ano-gasolineras-cambiadas-ventas-impacto-marca/1003744063977\\_0.html](https://www.elspanol.com/invertia/empresas/energia/20251222/rebranding-cepsa-moeve-ano-gasolineras-cambiadas-ventas-impacto-marca/1003744063977_0.html)