

# FORO ICEX 2025

## *Autodestrucción creativa: la reinención como estrategia*

Cinco empresas españolas exploraron la “autodestrucción creativa” como estrategia de supervivencia en un entorno de innovación implacable. Mahou San Miguel, Lladró, Nutai, Tintoremus y Murarte Global debatieron sobre cómo la reinención se ha convertido, hoy, en un imperativo.

Desde la porcelana convertida en arte contemporáneo hasta jardines verticales hechos de neumáticos, sus historias revelan que adaptarse exige más que tecnología: requiere cultura, propósito y visión. La inteligencia artificial, la sostenibilidad y la colaboración interempresarial emergen como motores del cambio. El mensaje fue claro: las empresas que prosperan no son las más grandes, sino las que se anticipan al futuro, incluso si eso implica demoler sus propios cimientos.

ICEX acompaña a las empresas en su estrategia de internacionalización fomentando la innovación y apoyando su proceso de reinención para aprovechar las oportunidades de negocio.



Erik Rovina, director de Industrias Creativas de ICEX, invitó a Elena Reviriego, directora general de la Unidad de Negocio de Internacional de Mahou San Miguel, Cristina Egido, directora global de Marketing de Lladró, Clemente Cebrián, cofundador de El Ganso y Tintoremus, César Calabuig, *internationalization manager* de Nutai, y Beatriz González, socia y directora de Marketing y Comunicación de Murarte Global, a compartir sus experiencias.

En tiempos de disrupción tecnológica y volatilidad global, la reinención empresarial ha dejado de ser una opción para convertirse en una necesidad. Bajo el provocador título de “Autodestrucción creativa”, cinco empresas españolas compartieron sus estrategias para sobrevivir, y prosperar, en un entorno donde la innovación no espera a nadie. El concepto, popularizado por el economista Joseph Schumpeter, describe cómo la innovación destruye modelos obsoletos para dar paso a otros más eficientes. “A veces, para sobrevivir, hay que atreverse a destruir lo que uno ha construido previamente”, afirmó Erik Rovina, recordando los fracasos de Kodak, Blockbuster y Nokia como advertencias.

Mahou San Miguel, con 135 años de historia, ejemplifica esta lógica. Elena Reviriego relató cómo la cervecera pasó de ser una fábrica de pinturas a liderar el mercado cervecero español y luego a convertirse en una empresa de bebidas y experiencias. La compra de San Miguel fue clave para su internacionalización, pero el verdadero reto fue cultural: “todavía tenemos asignaturas pendientes en transformar nuestra cultura interna hacia una mentalidad cien por cien internacional”. La pandemia, que golpeó de lleno a la hostelería, obligó a reinventarse de nuevo. Hoy, la empresa se adapta a nuevas tendencias guiada por inteligencia artificial para anticipar gustos emergentes.

Lladró, la icónica firma de porcelana, ha vivido una metamorfosis silenciosa pero profunda. Cristina Egido explicó cómo la marca ha pasado del coleccionismo clásico a una diversificación que incluye lámparas, joyas y fragancias. “Más que una destrucción, ha sido una deconstrucción”, dijo Egido, subrayando la importancia de mantener la esencia artesanal y creativa mientras se colabora con artistas internacionales y se adapta a los mercados locales. Por su parte, Tintoremus representa la reinención desde la raíz. Clemente Cebrián narró cómo una crisis llevó a explorar el cultivo de índigo en Cáceres, inspirados por una emprendedora estadounidense. “De algo surge otra cosa y las dos funcionan”, dijo Cebrián, en un testimonio que mezcla sostenibilidad, innovación rural y resiliencia empresarial.

Nutai, una pyme especializada en automatización industrial, ofreció una visión más técnica. César Calabuig destacó la importancia de la colaboración con grandes empresas para asumir riesgos y escalar innovación. “La confianza no se genera con una primera venta”, recordó, enfatizando que la proximidad con los procesos industriales reales es lo que permite mantenerse relevante.

Finalmente, desde Murarte Global se mostró cómo la sostenibilidad puede ser una estrategia de diferenciación. Beatriz González explicó cómo la empresa transforma neumáticos en jardines verticales y mejora la calidad del aire urbano. Pero el salto a Europa exigió una reinención del discurso. “Aquí la sostenibilidad no se hace por convicción, se hace por regulación”, observó.

El taller cerró con una lección compartida: la autodestrucción creativa no es crisis, sino oportunidad. Las empresas que sobreviven no son las más grandes, sino las más adaptables. Y en un mundo en el que la innovación es constante, la única estrategia viable es reinventarse antes de que sea demasiado tarde.

Puedes ver el vídeo completo del taller pinchando [aquí](#)

Editado  
ICEX España Exportación  
e Inversiones, E.P.E.

17/0/2026. Madrid

NIPO 224250644

Este documento tiene carácter exclusivamente informativo y su contenido no podrá ser invocado en apoyo de ninguna reclamación o recurso. ICEX España Exportación e Inversiones no asume la responsabilidad de la información, opinión o acción basada en dicho contenido, con independencia de que haya realizado todos los esfuerzos posibles para asegurar la exactitud de la información que contienen sus páginas.

Si desea conocer todos los servicios que ofrece ICEX España Exportación e Inversiones para impulsar la internacionalización de su empresa contacte con:

**Información y atención al cliente**  
913 497 100 (L-J 9 a 17 h; V 9 a 15 h)

<https://www.icex.es/es/contacto>

Para buscar más información sobre mercados exteriores

<https://www.icex.es/es/buscador>



**ICEX**