M-1393
Septiembre del 2025

IESE *online*

Fátima Ros
Juan Manuel de Toro

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

En la primavera del año 2022, la dirección de la escuela de negocios IESE se replanteaba la estrategia *online* del IESE Business School. Entre otras muchas cosas, se preguntaban si sería necesario crear un nuevo departamento encargado de todo lo relacionado con la elaboración y comercialización de la oferta *online* de la escuela o, por el contrario, bastaba con seguir como hasta el momento, esto es, centrándose en lo que, desde su fundación en 1953, ha constituido su *core* u oferta principal: los programas presenciales, e ir incorporando en ellos contenido *online* en mayor o menor medida, sin necesidad de hacer cambios estructurales o similares.

En cualquier caso, ambos estaban convencidos de que, después de la excelente experiencia del PDD (Programa de Desarrollo Directivo) Flex del curso 2021, este tipo de programas deberían consolidarse durante el siguiente año académico, 2022-2023, y ampliar progresivamente la oferta a los otros formatos tradicionales de programas *executive.*

La pandemia sufrida durante los dos últimos años había acelerado, en todo el mundo, el desarrollo de la oferta educativa *online.* Tratándose de un hecho incuestionable, aún cabía preguntarse si este tipo de educación había llegado para quedarse o si su demanda remitiría conforme fuesen desapareciendo los efectos de la pandemia. Asimismo, era preciso cerciorarse de si era un formato rentable y competitivo o si sus márgenes eran menores que los de los programas tradicionales y, además, plantearse otra serie de cuestiones más concretas como, por ejemplo, qué tipo de productos-programas *online* querría/podría/debería ofrecer el IESE y a qué tipo (perfil) de alumno deberían dirigirse estos nuevos programas.

Todas estas preguntas y otras muchas estaban aún sin responder tras dos años afrontando de la mejor manera posible la pandemia y sus devastadoras consecuencias, pues todavía no se había determinado si la educación *online* debía formar parte de la estrategia de la escuela y en qué habría de consistir esta, en caso de que la respuesta a esa cuestión fuese afirmativa. Hasta ese

---

Caso preparado por Fátima Ros, EMBA 2023, bajo la supervisión del profesor Juan Manuel de Toro. Septiembre del 2025.
Todo el material incluido en este documento ha sido elaborado por los autores, salvo que se indique lo contrario.
Los casos del IESE están diseñados para fomentar el debate en clase y no para ilustrar la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Copyright © 2025 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en www.iesepublishing.com, escriba a publishing@iese.edu o llame al +34 932 536 558.
No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni su subida a un LLM (p.ej. ChatGPT), ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin el permiso de IESE.

Última edición: 17/9/25

momento, cada departamento había ido creando sus propias fórmulas y contenidos, pero no existía una dirección general clara en cuanto a la continuidad de programas *online* y su tipología.

El recurso escaso en el IESE siempre ha sido, como es lógico, las horas de los profesores, en primer lugar, y los metros cuadrados de aulas, después. El relativamente nuevo mundo de la educación *online* es un mercado amplísimo que ofrece infinitas posibilidades, pero ¿seguirían siendo en este ámbito las horas de profesor el recurso escaso? ¿Cómo encajaba con la marca IESE la posibilidad de llegar a un mercado más amplio que casi no tiene límites? Si se decidiera apostar por la educación *online,* ¿cómo debería competir el IESE en ese nuevo mercado? ¿Y con qué tipo de programas MOOC [cursos en línea masivos y abiertos], *full online,* mixtos *[blended]…*? (Véase, en el Anexo 1, la matriz portafolio de programas *online* en el IESE respecto de la de su competencia). Además, surgiría la cuestión de cómo adaptar la capacidad de comercialización a los programas *online,* ya que estos requerirían cambios respecto a la forma de vender los presenciales tradicionales: nuevos medios, diferentes mensajes, distintas audiencias…

El mercado y las tendencias

La educación *online* es un mercado enorme y accesible a cualquier persona. En el 2019, a nivel mundial, su facturación estimada fue de 187.877 millones de dólares y en el 2022 se preveía que alcanzase los 513.140 millones en el 2026. Este espectacular crecimiento responde, por un lado, a la tendencia generalizada de disminuir los costes educativos por parte de las instituciones docentes; y, por otro, al rápido incremento de la penetración de Internet y a la adopción de soluciones en la nube, lo que ha permitido una mayor facilidad de acceso a este tipo de formación, gracias también al importante desarrollo que han experimentado los dispositivos móviles en los últimos años.

Por otra parte, la educación *online* se divide en gratuita (con miles de formatos y diseños) y de pago. ¿El IESE debería competir en ambos tipos o solo en la de pago? ¿Competir en la gratuita podría desvirtuar la marca IESE?

El mercado se ha dado cuenta también de que la educación *online* permite emplear fórmulas nuevas y es más adaptable al usuario. El gran número de competidores y colaboradores existente hacía que el mercado estuviera muy saturado y hubiera una oferta enorme y muy variada. En lo que respecta a la formación de directivos, la adopción del nuevo formato educativo no se limitó a las escuelas de negocios —que, en muchos casos, lanzaron inicialmente programas gratuitos—, sino que se extendió también a plataformas como LinkedIn, Udemy, Coursera, Emeritus, etc., que desde el inicio se consolidaron como actores principales en la oferta de formación *online* empresarial.

Los principales factores a favor y en contra del mercado *online* de la educación son los siguientes:

- Motivos impulsores del cambio: flexibilidad, conveniencia y eficiencia
- Mayor desventaja: falta de relación cara a cara y de socialización
- Principal reto: insuficiente infraestructura en los países en vías de desarrollo
- Tipo de educación *online* de mayor crecimiento: *self-paced online education* (‘formación en línea a tu propio ritmo’)

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

Competidores

Una de las principales características de este mercado es que carece de fronteras, al menos para los programas con un contenido totalmente en línea *(full online).* Esto significa que su ámbito de competencia se extiende a nivel mundial, pues, con independencia del lugar de residencia del potencial alumno, podrá seguir un programa *online* sea cual sea el lugar desde el que se imparta.

Ámbito nacional

En el caso concreto del mercado nacional, los principales competidores del IESE en el ámbito de la formación de negocios y posgrados en el 2022 eran los que se describen a continuación.

ISDI (Instituto Superior para el Desarrollo de Internet)

Esta escuela de formación de directivos nació en el 2009. En el 2022, tenía sedes en Madrid, Barcelona, México y París, y ofrecía un seminario de una semana de duración en Silicon Valley y la Harvard Business School (HBS). Se define a sí misma como "La escuela de negocios de la era digital". Lidera la formación desde la excelencia en competencias digitales que demandan las empresas. Ese año, su oferta de programas era presencial, *blended* y *full online:* de un total de 28 programas, 13 se impartían *full online.*

El factor realmente diferenciador del ISDI es su apuesta por desarrollar todos sus programas en formatos presencial y *online;* es decir, da siempre la opción al de escoger el método que mejor se adapte a las necesidades del participante.

El formato *online* lo componía una combinación de *masterclasses* y sesiones en directo, *webinars* programados, pódcast y *digital bites,* de la mano de los mejores expertos en activo de las diferentes áreas digitales.

El precio de su MIB *online* era de 29.800 euros (véase el Anexo 2).

UNIR (Universidad Internacional de la Rioja)

La UNIR es una universidad 100% *online.* En el 2022, contaba con 12 especialidades de grados y posgrados: Empresa, Derecho, Educación, *Marketing,* Diseño, Ciencias de la Salud, Ciencias Sociales, Artes, Humanidades, Ciencias Políticas, Ciencias de la Seguridad y Música.

Durante el desarrollo de los programas ofrece al alumno total flexibilidad —que puede acceder a las clases en directo o verlas *a posteriori,* en diferido—, ya que todas las sesiones se graban y se cuelgan en el campus virtual. Además, dispone de la figura del tutor que acompaña al alumno durante sus estudios.

En esta universidad, el 87% de los estudiantes en el 2022 estaban trabajando y compatibilizaban estudios y empleo, adaptando el plan académico a su disponibilidad real.

Respecto de sus MBA, la UNIR ofrece distintas posibilidades y combinaciones (véase el Anexo 3). Su duración es de un año y sus precios oscilaban entre 6.000 y 9.000 euros en el 2022.

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post