

**LLYC**

**COMUNICAR  
EN PLENA  
REVOLUCIÓN  
EDUCATIVA:**

¿CÓMO CONECTAR DE FORMA ATRACTIVA  
CON LOS ALUMNOS DEL FUTURO?

## ÍNDICE

<b>Introducción</b>	<b>3</b>
El reto de conectar en plena revolución educativa	3
Contexto: Un contexto competitivo que llega a su auge en 2023	4
La comunicación y el marketing: dos aliados clave en este contexto	5
Metodología del estudio	6
<b>7 Claves de comunicación y marketing digital para universidades y centros formativos en 2023</b>	<b>6</b>
1. La reputación del centro es importante, pero es más determinante para los estudiantes de grado que de posgrado	8
2. El aspecto económico y la posibilidad de cursar online: más relevante para los alumnos de posgrado	9
3. Factores de decisión: formación 360, calidad académica, profesores o el sentimiento de pertenencia	11
4. Los alumni: los prescriptores más confiables y un modelo a seguir	12
5. No me convenzas, enamórame: el poder de la comunicación aplicada a la educación	13
6. La personalización de la experiencia académica	14
7. Hibridación digital y añadiendo valor mediante el espacio físico	15
<b>Las claves, en resumen</b>	<b>16</b>

## INTRODUCCIÓN

### EL RETO DE CONECTAR EN PLENA REVOLUCIÓN EDUCATIVA

El sector educativo superior lleva años registrando altos niveles de competitividad. En consecuencia, la guerra por el alumnado es cada vez mayor y la necesidad de captar estudiantes se ha convertido en una necesidad prioritaria.

**“La comunicación y el marketing digital son las dos herramientas fundamentales para atraer a estos futuros profesionales”**

En estas circunstancias, **la comunicación y el marketing digital son las dos herramientas fundamentales para atraer a estos futuros profesionales. Pero, ¿qué valoran los alumnos? ¿Qué palancas comunicacionales debemos tener en cuenta para conectar con ellos?** Este *paper* analiza el contexto actual e ilumina el camino a los centros educativos, y subraya las claves para comunicar de manera eficiente en plena revolución educativa.

### CONTEXTO: UN CONTEXTO COMPETITIVO QUE LLEGA A SU AUGE EN 2023

El sector de la educación universitaria, las escuelas de negocio y los centros superiores se encuentra ante un cambio de paradigma sin precedentes.

El reto es poliédrico. Tiene, entre otras, cuatro vertientes:

- Los **retos financieros**: la búsqueda de financiación y el crecimiento operacional, al tiempo que las instituciones alcanzan un balance de su misión y su vocación social.
- Los **retos sociodemográficos y sociológicos**: estos están motivados por un envejecimiento paulatino de la sociedad, lo que reduce la población estudiantil. Al mismo tiempo, las generaciones que acceden a los estudios superiores presentan nuevas

características demográficas y se dan cambios sociales o de valores.

- Los retos derivados del **contexto geopolítico y económico**: estamos ante una crisis mundial de la que todavía no alcanzamos a vislumbrar la salida, y mucho menos las consecuencias.
- Los retos motivados por la **transformación digital**: estos se han visto acelerados por el COVID-19 y por revoluciones que los han desarrollado exponencialmente; por ejemplo, la democratización de soluciones como la inteligencia artificial.

Hablamos, además, de un sector con multitud de aristas y condicionantes. Como han explicado autores como los reputados académicos Simon Marginson y Gary Rhoades en su artículo “Beyond national states, markets, and systems of higher education: A glonacal agency heuristic”, este tipo de instituciones operan en mercados “glonacales”; es decir: globales, nacionales y locales, en los que estos tres ejes interactúan entre sí. A esto hay que agregar que estamos ante un sector **tradicionalmente competido**, como desarrolló el ya mencionado Marginson en artículos como “Competition and Markets in Higher Education”. Y también la progresiva **mercantilización y comoditización** que han ido experimentando estos centros en las dos últimas décadas, como han expuesto académicos como Antoni Verger, profesor de la Universitat Autònoma de Barcelona.

**“En España se ha pasado de 66 centros en el curso 2001-2002, según datos del Ministerio de Educación, a los 86 que existen en la actualidad”**

Todo esto tiene un impacto cuantitativo. En España se ha pasado de 66 centros en el curso 2001-2002, según datos del Ministerio de Educación, a los 86 que existen en la actualidad. Por lo que respecta a la educación privada, podríamos hablar de una explosión: el número de centros se ha doblado literalmente, pasando de los 18 existentes en el curso 2001-2002 a los 36 que podemos contar en la actualidad.

Este *boom* ha tenido su reflejo en el número de alumnos y ha sido consecuencia de él. Según datos del Ministerio de Universidades, en el curso 2021-22 hubo en España 1.338.304 alumnos de grado, 258.991 de máster

y 93.652 de doctorado, para un total de 1.690.947 estudiantes matriculados en el Sistema Universitario Español (SUE). De este total, un 22 % lo hicieron en centros privados. Unos datos que indican que el número de jóvenes que optan por cursar estudios superiores universitarios no cesa de crecer, ya que el peso porcentual de los alumnos de universidades privadas era del 8,28 % en el curso 2015-16. Todo esto no ha sido ajeno a grupos inversores y fondos de capital riesgo, que han encontrado en esta industria oportunidades competitivas mediante la adquisición de grupos educativos.<sup>1</sup>

**“El número de universitarios no para de crecer y esto no ha sido ajeno a los grupos de inversores y capital riesgo, que han encontrado en esta industria oportunidades competitivas mediante la adquisición de grupos educativos”**

## LA COMUNICACIÓN Y EL MARKETING: DOS ALIADOS CLAVE EN ESTE CONTEXTO

¿Qué consecuencias tiene esta situación de **competencia** a la que se enfrentan las universidades? ¿Qué oportunidades pueden aprovechar los centros formativos? **Captar la atención de futuros estudiantes ya es un objetivo prioritario que no debe pasar a segundo plano.**

Antes, los profesionales encargados de la gestión de este tipo de centros sólo tenían que preocuparse por la **gestión de la reputación**, que activaban *drivers* como la excelencia académica e investigadora. Si bien es cierto que ese requisito no ha desaparecido, hoy en día se ha multiplicado exponencialmente el número de

palancas que los centros universitarios deben activar para ganar la batalla de la notoriedad.

**“Los profesionales a cargo de la reputación y la gestión de la marca de los centros de estudios superiores tienen, posiblemente, el mayor de los retos: el de ser capaces de enamorar a su público objetivo, los futuros universitarios y posgraduados, conformados en su mayoría por un nuevo grupo, la Generación Z”**

En este contexto, los profesionales a cargo de la reputación y la gestión de la marca de los centros de estudios superiores tienen, posiblemente, el mayor de los retos: el de ser capaces de **enamorar** a su público objetivo, los futuros universitarios y posgraduados, conformados en su mayoría por un nuevo grupo, la Generación Z. Y es complejo cumplir con las expectativas, atraer la atención y lograr la confianza de esta generación. Para lograrlo se ha de ser capaz de trasladar la propuesta de valor de cada universidad, escuela de negocio o centro de estudios de forma diferencial, eficiente, creativa y honesta.

<sup>1</sup> Vicioso, J. (2021). *La educación superior, una inversión rentable y estable*. El Mundo.

[elmundo.es/extras/formacion-online/2021/09](https://elmundo.es/extras/formacion-online/2021/09)

Unión, J. A. (2021). *Los fondos de capital riesgo ponen sus manos en la educación española*. El País.

[elpais.com/economia/negocios](https://elpais.com/economia/negocios)



## METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

Conscientes de la complejidad de esta misión, en LLYC hemos **querido configurar una guía práctica para las instituciones formativas que resalte cuáles son las palancas comunicacionales que deben activar los responsables de los centros para atraer el talento de los futuros profesionales.** Para ello, hemos realizado una investigación que ha contado con los siguientes ejes:

1. **Análisis de búsquedas en Internet.** Para ello hemos estudiado las *keywords*, preguntas y diferencias que se establecen entre estudios de grado y de posgrado en motores de búsqueda. Se han analizado tres motores de búsqueda de cuatro fuentes de datos distintas combinando técnicas de desambiguación semántica y sintáctica.
2. **Entrevistas cualitativas** a jóvenes preuniversitarios, para comprender más y mejor sus motivaciones a la hora de elegir un centro en el que comenzar su andadura universitaria, a través de conversaciones semiconducidas.

3. **Focus group** con graduados universitarios que se encuentran a punto de comenzar sus estudios de posgrado o han iniciado ya este proceso.

Esto, sumado al conocimiento de nuestro equipo de profesionales en comunicación corporativa, que cuentan con una profunda experiencia asesorando a universidades y centros de estudios superiores en sus necesidades de comunicación, nos ha permitido identificar las principales claves por las que transitará el futuro de este sector, que pasamos a enumerar y analizar en profundidad a continuación.



## 7 CLAVES DE COMUNICACIÓN Y MARKETING DIGITAL PARA UNIVERSIDADES Y CENTROS FORMATIVOS EN 2023

### 1. LA REPUTACIÓN DEL CENTRO ES IMPORTANTE, PERO ES MÁS DETERMINANTE PARA LOS ESTUDIANTES DE GRADO QUE DE POSGRADO

Ante la creciente competitividad del mercado en los últimos años, la reputación y la notoriedad se está convirtiendo en uno de los elementos más disputados. Como explica el estudio académico "Universities as Agencies: Reputation and Professionalization", editado por Tom Christensen, Åse Gornitzka y Francisco O. Ramirez, los centros de educación superior están cada vez más incrustados y arraigados en la sociedad y, por tanto, los diferentes grupos de interés tienen cada vez mayores expectativas respecto a la profesionalización de los mismos. En ese contexto, **la gestión de la reputación y la marca** se convierte en un activo que es cada vez más importante gestionar.

**“Los centros de educación superior están cada vez más incrustados y arraigados en la sociedad y, por tanto, los diferentes grupos de interés tienen cada vez mayores expectativas respecto a la profesionalización de los mismos”**

Por supuesto, no se trata de un hito aislado ni de un fenómeno reciente. Es una tendencia que se ha venido desarrollando especialmente en las últimas tres décadas. En el libro *Management Information and Performance. Indicators in Higher Education: An International Issue*, publicado en 1990, los autores Filip J.R.C. Dochy, Mien S.R. Segers y Wijnand H.F.W. Wijnen apuntaban a la **intensificación del escrutinio** de la educación superior a través de los indicadores de actividad. Ese escrutinio estaba motivado por la inversión social cada vez mayor y, por tanto, una creciente vigilancia pública. Esta situación se ha ido intensificando a partir de entonces, y se ha centrado sobre todo en aspectos como el **rendimiento académico**, como explican autores como Sookdhev Rajkaran y John Mammen en su artículo de 2014 "Identifying Key Performance Indicators for Academic Departments in a Comprehensive University through a Consensus-based Approach": si el objetivo de estos centros es el aprendizaje, el rendimiento es, por tanto, un indicador destacado. También se ha producido un auge de herramientas como los **rankings universitarios**.

Sin embargo, el nuevo paradigma en el que vivimos está demostrando que la reputación no puede ser un elemento unidimensional, sino que tiene que tener en cuenta múltiples variables que van más allá de la **performance académica**. Por ejemplo, los participantes en nuestro *focus group* destacaron elementos tan dispares como la propia trayectoria de los alumni (representada a través de sus marcas personales), la **recomendación de personas de confianza** como amigos, el precio de la oferta académica, las actividades extracurriculares o incluso la distancia respecto a sus hogares y lugares de origen. Y ya que antes hablábamos de *rankings*, nuestros entrevistados nos comentan que es un elemento de consulta que, en cierta manera, comienza a quedarse desfasado, por lo menos como única variable de confianza (**"los rankings son bastante deficientes. Te metes en una página y es una cosa; en otra, otra; y el resultado es totalmente diferente"**).

Además, si tenemos en cuenta la diferencia entre estudios de grado y de posgrado, como pueden ser másteres, esta lucha por la reputación no es universal. Así, según los datos de búsquedas en Internet analizados, cuando se trata de grado, **interesa dos veces más la universidad en la que se imparte la formación** que cuando se trata de estudios de posgrado. ¿A qué se debe esta diferencia? Los participantes en nuestra dinámica grupal apuntan



en dos direcciones. La primera es el contexto de **incertidumbre** en el que tiene lugar la elección de los estudios de grado, que lleva a priorizar la universidad sobre otros factores. Como afirma uno de los asistentes *“yo tengo muy claro el principio, que fue motivado por la incertidumbre, por las notas de corte, no me daba para la carrera en la universidad que yo quería... yo ahí prioricé la universidad a la carrera”*. En segundo lugar, se citaría la influencia y el rol que juegan los **progenitores o tutores** en este proceso. En primer lugar, como tomadores de la decisión (*“cuando empezamos una carrera es porque nos lo exige la sociedad y cuando la elegimos mayoritariamente no sabemos qué queremos estudiar. Aquí los decision makers son los padres”*) y, también, debido al rol que los padres consideran que la educación universitaria tiene para el futuro de sus hijos; de ahí, la importancia del centro (*“viene de la generación de nuestros padres, que son otro tipo de profesionales, que ahora se pueden permitir pagar una universidad a sus hijos y creen que eso les va a catapultar”*).

**“Según los datos de búsquedas en Internet analizados, cuando se trata de grado, interesa dos veces más la universidad en la que se imparte la formación que cuando se trata de estudios de posgrado”**

Por último, también existe un elemento importante: el componente territorial y geográfico. Así, las universidades de Cataluña y Madrid son las mejores posicionadas en buscadores (Google Search): en las búsquedas de posgrados, el 29% de los primeros 20 centros que aparecen son instituciones de Cataluña y Madrid, respectivamente (le sigue Andalucía con un 14%). Para las búsquedas de grados también destacan las universidades de Cataluña (29%) y Madrid (14%).



## 2. EL ASPECTO ECONÓMICO Y LA POSIBILIDAD DE CURSAR ONLINE: MÁS RELEVANTE PARA LOS ALUMNOS DE POSGRADO

En contraste con lo anterior, las búsquedas en Internet de términos como **'becas', 'precios'** y **'online'** se asocian a posgrados; cada una de estas *keywords* generan aproximadamente el 100 % más de búsquedas. Mientras que los dos primeros términos de búsqueda hacen referencia al apartado financiero, el tercero se centra en la modalidad de estos estudios. La recurrencia de este último concepto tiene sentido en un escenario pospandémico, en el que este tipo de estudios se compatibilizan, en muchos casos, con las prácticas profesionales o con los primeros compases de una carrera laboral. Además, cuando se analizan las temáticas de las preguntas más buscadas en motores de búsqueda relacionadas con grados y posgrados, el coste y las ayudas aparecen con más recurrencia.

Respecto al **aspecto económico**, una de nuestras entrevistadas afirmaba que *"cuanto más subes la exigencia, más necesitas una beca. Puedes permitirte elegir la mejor universidad si tienes muy buenas notas y recursos. Si te faltan los recursos, necesitas una beca"*. Y es que, por lo que respecta a los estudios de posgrado, España es el séptimo país de la Unión Europea en el que resulta más caro estudiar un máster.<sup>2</sup> A ello se suma la obligatoriedad de determinados másteres habilitantes, como pueden ser los de la abogacía o el profesorado. Eso explica, en parte, el interés de los estudiantes por encontrar soporte, o la opción más cómoda en términos financieros, a la hora de cursar estudios. Sin embargo, es necesario profundizar más. Para los jóvenes que se encuentran a las puertas de realizar un posgrado, esta opción no es una posibilidad, sino lo que se percibe como una obligatoriedad. Así, uno de los participantes en los *focus group* afirmó que *"estudiamos un máster porque a nivel competitivo, respecto a otra gente, se tiene en cuenta quién tiene un máster y quién no"*.

Esta percepción también configura la idea preconcebida que tienen algunos jóvenes de un máster como la condición sine qua non que **permite acceder al mercado laboral** (*"es normal que la gente encadene el grado con un máster si no ha encontrado trabajo antes. O máster con máster si sigue sin encontrar trabajo. Cuando*

*te gradúas sales al mercado de becarios, no al mercado laboral"*). Sin embargo, esto no significa que los jóvenes que se encuentran a las puertas de realizar un máster, por ejemplo, lo consideren como un mero trámite o algo carente de valor. Una de las participantes en el grupo de discusión llevado a cabo para la elaboración de este informe apunta, en esta línea, que *"cuando haces un máster le pedimos una exigencia más grande porque esperamos más del máster que de la carrera"*.

Para otros de los participantes, el máster es, de hecho, una **palanca vocacional** (*"cuando ya has estudiado y te das cuenta de que lo que has hecho no era lo tuyo, haces un máster de lo que te gusta"*), mientras que otro nos comparte que el máster podría ser como una **llave a la carrera soñada**, ya que sirve para *"formarte para el puesto ideal, porque ya has tenido una experiencia previa que ya has visto que te gusta, y el máster te va a catapultar a llegar a ese nivel"*.

**“La relación de los jóvenes españoles con los másteres es tan idílica que España es el país que más se interesa por la expresión ‘máster universitario’: el 43% de las búsquedas globales de esta keyword en los buscadores proviene de nuestro país”**

<sup>2</sup> [¿Cuál es el precio de los másteres en España? \(2021\). bankinter.com/blog/finanzas-personales/precio-masteres-espana](https://bankinter.com/blog/finanzas-personales/precio-masteres-espana)



### 3. FACTORES DE DECISIÓN: FORMACIÓN 360, CALIDAD ACADÉMICA, PROFESORES O EL SENTIMIENTO DE PERTENENCIA

Hemos analizado el aspecto económico y establecido también la relevancia que tiene para los jóvenes la formación, tanto de grado como de posgrado. Seguidamente, profundizamos en el análisis de qué factores son más determinantes para esos jóvenes a la hora de decantarse por los estudios que van a cursar.

Estos son algunos de los **aspectos más relevantes**, enumerados en orden de importancia, **que motivan la decisión** de optar por un determinado estudio o estudios en un centro concreto:

- **Hiperespecialización formativa:** En un marco de atomización del mercado laboral, los alumnos la perciben como un elemento clave que contribuye a la diferenciación de su perfil y un multiplicador de sus posibilidades de incorporación al mercado laboral. Los estudiantes asimilan positivamente esta hipersegmentación como una cualidad del centro a la hora de adaptarse a un mundo en constante cambio donde surgen permanentemente nuevos elementos disruptivos, siempre muy ligados al ámbito profesional (desde el nacimiento del metaverso hasta la incorporación de la IA).
- **El papel del profesorado:** los profesionales que conforman la nómina de los centros universitarios y similares siguen siendo un factor determinante. Los jóvenes demandan a estos perfiles "calidad" y, sobre todo, equilibrio entre profesionales con experiencia "de campo" y "profesores que han pisado el terreno" y con trayectoria académica.
- **Calidad percibida y entregada:** ya que mencionamos calidad, los jóvenes que se encuentran a las puertas o ya inmersos en la etapa de su vida correspondiente a la educación superior son exigentes. Como ellos mismos afirman "ya que te vas a gastar el dinero, haces el [estudio] más completo". Y por completo entienden "grupos reducidos", "instalaciones, eventos online, visitas a conferencias", pero también "material cualificado" o incluso, nuevamente "profesores invitados".
- **Rankings y huella digital:** en cuanto al centro en sí, y en relación con lo que comentábamos inicialmente acerca de la importancia de la reputación, dos de las participantes en las

entrevistas grupales hacían mención a "la institución que respalda el máster", así como a la propia reputación de la misma. Aludían a los *rankings* de mayor prestigio, como pueden ser los desarrollados por organismos internacionales o independientes. Esto tiene su reflejo también en las búsquedas que realizan los jóvenes en el ámbito digital: en las primeras treinta posiciones de las páginas de resultados de Google sobre grados y posgrados predominan dominios correspondientes a centros de estudio. Más específicamente, el 73 % de los dominios que devuelven las búsquedas acerca de posgrados corresponden a instituciones académicas, lo que refrenda la importancia de la reputación de estos centros a la hora de tomar una decisión. Además, en el último año, los dominios más recurrentes en lo relativo a búsquedas corresponden a centros educativos, que representan el 49 % del volumen total.

- **El papel institucional y el ambiente cultural:** los centros de estudios superiores no son monolitos o islas independientes. La institución que quiera enamorar a los futuros estudiantes debe estar abierta al mundo, dado que los jóvenes demandan a estos centros que establezcan "convenios con buenas compañías e instituciones del sector público", así como "que haya ambiente internacional". Esto también pasa por ofrecer, como veremos más adelante, actividades complementarias que incrementen la experiencia del estudiante, como "deportes, clubs, oportunidades de networking....".

**“La institución que quiera enamorar a los futuros estudiantes debe estar abierta al mundo, dado que los jóvenes demandan a estos centros que establezcan ‘convenios con buenas compañías e instituciones del sector público’, así como ‘que haya ambiente internacional’**

- **El sentimiento de pertenencia:** se trata de un aspecto relacionado en cierta manera con lo anterior, que en España no es tan común como en otros países, como puede ser Reino Unido o Estados Unidos, pero en el que comenzamos a avanzar: la conexión emocional. *“Tiene que haber algo de sentimiento de pertenencia. Tienes que verte reflejado en la gente que va, en cómo son, si es un grado internacional ya sabes cómo va a ser la gente que va...”*.
- **Localizaciones:** en el caso concreto de los alumnos preuniversitarios, la localización es uno de los elementos mencionados con mayor recurrencia durante las entrevistas desarrolladas. Se entiende esa localización tanto como la accesibilidad como el hecho de que se pongan a disposición del alumno un horario adecuado para compaginar las clases con descansos y tiempo de estudio.

Sin embargo, uno de los aspectos que los jóvenes destacan como más determinante a la hora de optar por unos estudios determinados es a la vez, dejando a un lado los datos oficiales, el más complejo de discernir externamente: **la empleabilidad de los estudios**. O, como nos comparten en tono coloquial, *“la frase de ‘sales colocado’ resume muy bien esto”*. Y aquí juegan un papel determinante los prescriptores más creíbles, los alumni, bien sea en un papel proactivo o desde una óptica reactiva. Analizamos a continuación su papel.

**“Uno de los aspectos más determinantes para los jóvenes a la hora de optar por unos estudios determinados es la empleabilidad”**



## 4. LOS ALUMNI: LOS PRESCRIPTORES MÁS CONFIABLES Y UN MODELO A SEGUIR

El poder de los alumni ha sido estudiado de manera recurrente, especialmente respecto al impacto que tienen en términos de generación de conexión de oportunidades o desarrollo profesional posterior<sup>3</sup>. Pero también juegan un papel determinante a la hora de actuar como prescriptores educativos.

Los jóvenes que entrevistamos para nuestro *focus group* coinciden en un aspecto: el de **la importancia de los prescriptores** y, más en concreto, la de los **alumni**. Para conocer su experiencia, esos jóvenes acuden a redes sociales como LinkedIn o Twitter; en el primer caso, para consultar el perfil de aquellas personas que se encuentran estudiando el programa de su interés, o ya lo han estudiado (*"yo busco en LinkedIn las personas a las que admiro y reviso su trayectoria y cómo orientó su carrera"*) y en el segundo ejemplo para contactar con ellos.

Sin embargo, aquí aparece la primera dificultad. Como nos comparte una de las participantes *"toda persona que ha hecho un máster, sólo por mantener el estatus, te va a recomendar ese máster; así que es muy difícil fiarse del boca a boca"*. Ese mismo sesgo preconcebido se da en el caso de los preuniversitarios. Como una de nuestras entrevistadas nos confiesa cuando se le pregunta sobre fuentes de consulta, destaca que *"¿Cómo encuentras información objetiva sobre las salidas? Es la opinión de alguien y su vivencia"*.

Para intentar solventar este *gap*, las personas que se encuentran en proceso de análisis y decisión acerca de sus futuros estudios emplean técnicas como la búsqueda de perfiles, no tanto aspiracionales, como comentábamos previamente, si no **similares a los suyos** (*"ver a gente más o menos de tu edad que están en empresas top y han pasado por ahí. Un indicador sería sus puestos y su trayectoria"*).

En este contexto, la educación superior se encuentra ante un reto que es común al sector. Lo demuestra la importancia creciente que las redes de alumni están adquiriendo. Cada vez es más importante poder conectar a esos profesionales que un día fueron alumnos con sus estudiantes y potenciales estudiantes para generar contenidos, pero también experiencias relevantes, en marcos como, por ejemplo, las ferias de empleo.

**"Cada vez es más importante poder conectar a profesionales que un día fueron alumnos con los estudiantes y potenciales estudiantes para generar contenidos y experiencias relevantes"**

En el caso específico de los alumnos preuniversitarios, durante las entrevistas los prescriptores más mencionados son sus profesores actuales. Entre los motivos aportados es que estos perfiles *"saben mejor cómo encaja en el sentido estudiantil o incluso laboral"*. Estos profesores son, además, la mayor referencia con la que cuentan los estudiantes preuniversitarios, ya que como nos comparte uno de ellos: *"Me gustaría que los profesores en el instituto proporcionasen algo más de información, sobre dónde informarse o cómo hacerlo, porque los adolescentes que están cursando bachillerato la mayoría de las veces no sabemos nada, y ni siquiera sabemos por dónde empezar a buscar"*.

Pero no es éste el único recurso con el que cuenta la educación superior en su batalla por el reto de atraer alumnado, como pasamos a ver a continuación.

3 Cohen, L. H., & Malloy, C. J. (2010). *The Power of Alumni Networks*. Harvard Business Review Press.  
[hbr.org/2010/10/the-power-of-alumni-networks](http://hbr.org/2010/10/the-power-of-alumni-networks)



## NO ME CONVENZAS, ENAMÓRAME: EL PODER DE LA COMUNICACIÓN APLICADA A LA EDUCACIÓN

Posiblemente, es en la **gestión de la comunicación** donde las universidades, las escuelas de negocio y los centros de educación superior cuentan con mayor campo de desarrollo y, por tanto, más posibilidades de aprovechar sus ventajas competitivas. Como nos comparte una asistente a los *focus group*, existe un cierto desalineamiento entre la imagen que proyectan estas entidades con la que están reclamando los jóvenes: *“la comunicación está mal enfocada, es muy comercial, te ponen a la persona perfecta... Eso no es la vida: la vida son retos, que se puedan hacer proyectos, challenges, no una persona perfecta en un ordenador”*.

**“La gestión de la comunicación es donde las universidades, las escuelas de negocio y los centros de educación superior cuentan con mayor campo de desarrollo y, por tanto, más posibilidades de aprovechar sus ventajas competitivas”**

Cambiar la forma de comunicar y relacionarse con las nuevas generaciones y potenciales alumnos pasa por palancas como:

- **Estar en los canales en los que están los alumnos:** y ya que hablamos de canales, es necesario mencionar la necesidad de estar en las redes sociales más empleadas por los jóvenes, a las que podríamos añadir otras opciones como **Twitch, Tik Tok o BeReal**.
  - **Estar de forma auténtica:** los jóvenes reclaman autenticidad e historias que conecten directamente con ellos. Así, afirman que *“el contenido que ponen en las redes sociales es muy corporativo y debería ser más de contar historias”*.
  - **Generar experiencias relevantes:** los espacios de conexión con los estudiantes y potenciales estudiantes, como son las ferias de empleo, se pueden convertir a veces en oportunidades perdidas porque, como nos comparten algunos jóvenes, *“son puro marketing”*. Y terminan siendo escenarios en los que *“vas, te bombardean con panfletos, pero no sirven de nada”*. Esta sensación no viene tanto motivada por lo que ofrecen las universidades en esas citas, sino por las expectativas de esta nueva generación, que busca algo más *“potente. No vengas a enseñarme una presentación: explícame algo guay”*.
- Todo esto no supone que los canales oficiales de los centros hayan dejado de ser efectivos. Los alumnos preuniversitarios entrevistados para este informe destacan las webs oficiales de las universidades o los vídeos producidos por las mismas como elementos que consultan para hacerse una idea de cómo será su futura experiencia. Se trata de encontrar un punto medio entre las expectativas de estos alumnos y la estrategia de comunicación de estos centros.
- Respecto a la relevancia, es importante destacar que estamos en un contexto de atención hiperlimitada y competencia creciente, por lo que es esencial destacar por ofrecer una **experiencia de alumno que sea única y memorable**. Pero, ¿cómo lo podemos lograr? Mediante la personalización de la experiencia académica.
- **Preguntar, escuchar y conversar:** los estudiantes reclaman cada vez más la posibilidad de establecer conversaciones relevantes, transparentes y de valor con las entidades educativas, que les permitan conocer mejor a qué realidad se van a enfrentar en caso de optar por desarrollar su formación en dichas instituciones. *“Por una parte, tienen que empezar a preguntar más, porque una generación no tiene que coincidir con los gustos de la otra, y así enfocar mejor los esfuerzos. Y cada vez usamos más canales como LinkedIn, Instagram o Twitter”*. Y, a la vez, mejorar la experiencia una vez dentro *“que estén abiertos a la retroalimentación, que a final de curso abran algún tipo de canal para poder valorar”*:

## 5. LA PERSONALIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA ACADÉMICA

Hemos mencionado la generación de experiencias relevantes como clave destacada, y es importante también resaltar la posibilidad de personalizar dichas experiencias como uno de los *drivers* que marcarán el futuro de la educación superior. Al menos, es uno de los elementos más reclamados por los estudiantes.

**“La personalización de las experiencias educativas es uno de los elementos más reclamados por los estudiantes y uno de los *drivers* que marcarán el futuro de la educación superior”**

Ofrecer una experiencia académica personalizada pasa por **replicar la experiencia de usuario que estos alumnos ya tienen, como consumidores, en otros ámbitos de su vida, pero trasladándola al ámbito educativo.** Si, por ejemplo, pueden escuchar la música que quieren en el momento que quieren, o controlar todos los aspectos de su vida desde el *smartphone*, ¿por qué no hacer lo mismo en un ámbito tan importante de su vida presente y futura como

es la educación? Pero, ¿en qué elementos podemos apoyarnos para esta personalización?

- **Tecnología:** en primer lugar, este proceso pasa por la culminación del proceso de transformación digital de estas entidades. Este va acompañado también de un proceso de transformación cultural que permita empoderar a todos los grupos de interés estudiantiles a través de la tecnología.
- **Cocreación:** cuando ésta pone a los estudiantes en el centro del proceso de innovación -mediante metodologías como el *Design Thinking*-, la cocreación permite generar experiencias adaptadas a sus expectativas, genuinas, auténticas y que los estudiantes sienten como propias.
- **Analítica y medición:** no sólo mediante la aplicación de técnicas de analítica y procesamiento de datos, sino como un elemento de acción en un contexto cambiante, liminal e incierto. El *data* permite detectar problemáticas y áreas de mejora casi en tiempo real. Aplicado al ámbito estudiantil permitiría transformar la experiencia educativa aplicando la *accountability* y la mejora constante.

Pero la personalización no termina aquí, ya que tiene importantes derivadas en un aspecto determinante para la educación superior: el espacio. Tanto físico, como híbrido, como veremos a continuación.



## 6. HIBRIDACIÓN DIGITAL Y AÑADIENDO VALOR MEDIANTE EL ESPACIO FÍSICO

Como hemos afirmado al principio de este informe, la modalidad de estudio, en concreto la posibilidad de cursar estudios online, goza de especial relevancia, especialmente en el caso de los estudios de posgrado. La presencialidad ha sido siempre una constante en el campo de la educación superior, en el que los centros en muchas ocasiones actúan como un espacio de generación del conocimiento y son, en definitiva, un *HUB* que concentra y alrededor del cual se articula la experiencia académica.

En este contexto pospandémico, y conectando con el punto anterior, el sector se encuentra ante una oportunidad estratégica única para, en búsqueda de esa personalización y apalancándose en aspectos como la hibridación, generar una experiencia académica relevante mediante el uso de sus espacios. Pero, ¿en qué se concretaría esto?

**“El sector se encuentra ante una oportunidad estratégica única para, en búsqueda de esa personalización y apalancándose en aspectos como la hibridación, generar una experiencia académica relevante mediante el uso de sus espacios”**

En primer lugar, en ofrecer **una experiencia también digital y, por tanto, transfronteriza, multicultural** y que se adapte a un contexto que va más allá de la propia área de influencia local para continuar apostando por la internacionalización. Tanto mediante fórmulas clásicas como los programas de Erasmus, intercambios o similares, pero también mediante soluciones híbridas, empleando para ello el poder de la tecnología, como ya hemos visto previamente, así como nuevas revoluciones como puede ser el

metaverso, la realidad virtual o la inteligencia artificial<sup>4</sup>. Por ejemplo, en países como Japón<sup>5</sup> ya se está apostando por la educación en el metaverso<sup>6</sup>, lo cual permite entrar en contacto con alumnos de distintas partes del globo, generando campus virtuales en todo el significado de la palabra.

Pero esto no significa que el futuro de la educación superior lo confíe todo a lo híbrido o a lo digital. **Los espacios físicos todavía son y serán determinantes, pero es imprescindible repensar su utilidad y cuál debe ser su papel en este nuevo paradigma.** Eso pasa por que los campus sigan apostando por ser espacios de conexión y relacionamiento para poder aprovechar las sinergias que se generan de estos contactos. Y, a la vez, que sean los espacios en los que, en definitiva, los alumnos encuentren un valor añadido que no se da en otros ámbitos, bien sea a nivel de *networking*, de actividades deportivas o culturales, de relación como clubes estudiantiles o simplemente de puro conocimiento.

<sup>4</sup> Rouhiainen, L. (2019). *How AI and Data Could Personalize Higher Education*. Harvard Business Review Press. [hbr.org/2019/10/how-ai-and-data-could-personalize-higher-education](https://hbr.org/2019/10/how-ai-and-data-could-personalize-higher-education)

<sup>5</sup> Shimbun, C. (2023). *Metaverse increasingly being used for education in Hiroshima*. The Japan Times. [japantimes.co.jp/news/2023/01/30/national/metaverse-education-hiroshima/](https://japantimes.co.jp/news/2023/01/30/national/metaverse-education-hiroshima/)

<sup>6</sup> Takeaways, K. (2023). *How the metaverse will revolutionize K-12 and higher education*. Think Big Press. [bigthink.com/the-future/metaverse-revolutionize-k-12-higher-education/](https://bigthink.com/the-future/metaverse-revolutionize-k-12-higher-education/)



## LAS CLAVES, EN RESUMEN

Como hemos visto, el sector de la educación superior se encuentra ante uno de los mayores cambios de paradigma de su historia reciente. Es una industria con creciente competencia, en un contexto cambiante y, además, **marcada por los cambios demográficos y culturales de una sociedad en constante evolución.**

Ante esto, las universidades, las escuelas de negocio y los demás centros deben potenciar su atractivo a través de la comunicación para atraer el interés de los futuros estudiantes. Y dar un paso más: generar entre la comunidad estudiantil un sentimiento de pertenencia que capte la atención de generaciones futuras. ¿Cómo conseguirlo? ¿Cuáles son los *highlights* que debemos considerar?

- **Continuar gestionando la reputación de los centros**, siendo conscientes de que en el caso de los estudios de grado es un factor determinante, y de que, en el caso de los posgrados, existen otras variables como el precio, el acceso a becas o la posibilidad de cursar los programas online. En estos últimos, el reto es lograr desarrollar una propuesta de valor que integre todas estas variables.
- Si analizamos los **factores de decisión** a la hora de decantarse por estudios superiores, encontramos aspectos que podríamos considerar más evidentes, como la **calidad del profesorado** o la **institución que respalda el título**, pero también otras palancas menos competidas y en las que existen ventajas competitivas, como puede ser el **orgullo de pertenencia**.
- **Los alumni son unos de los prescriptores más eficientes** a la hora de la recomendación. Sin embargo, es importante que esa recomendación vaya acompañada de hechos (en forma de las oportunidades profesionales logradas tras esos estudios, o la trayectoria posterior), ya que se percibe que la opinión de los alumni puede trasladar un cierto sesgo ("*toda la persona que ha hecho un máster (...) te va a recomendar ese máster*").
- En cuanto a la *gestión de la comunicación* y cómo se relacionan con las nuevas generaciones, las universidades tienen ventajas competitivas y camino por recorrer: adoptar un papel más transparente, conversar honestamente con esas generaciones y estar en los mismos canales con formatos atractivos.
- Del mismo modo que todas las marcas aspiran a ofrecer experiencias-cliente memorables, **la experiencia académica ha de ser también única**. Eso pasa por anclarse en la personalización y poner al estudiante en el centro, empleando herramientas como la tecnología, la cocreación o la medición.
- Y, por último, en un contexto de revolución tecnológica y apuesta por lo digital, la educación superior tiene en la **hibridación**, a través de innovaciones como el metaverso o la inteligencia artificial, pero también en la apuesta por sus **espacios físicos**, una gran oportunidad de continuar enamorando a sus estudiantes.
- En definitiva, son tiempos apasionantes para el futuro de la educación en los que surgen un gran número de oportunidades para las instituciones formativas. Posicionarse como centros de producción de talento, pero también como generadores de experiencias, será un reto que solo se podrá superar siendo conscientes y actuando en consecuencia.

## AUTORES



in

**Anne Corcuera.** Directora de Comunicación Corporativa de LLYC Madrid.

Anne Corcuera cuenta con 15 años de experiencia en comunicación corporativa y de marca. Ha liderado proyectos multipaís para clientes de diferentes sectores como Netflix, NH Hotel Group, Cabify, The Coca-Cola Company, Grupo Nueva Pescanova o Liberty, IMMUNE Technology Institute y Brewster Academy entre otros. Previamente fue Directora de Comunicación del Grupo Restalia donde impulsó el lanzamiento internacional de la franquicia y sus nuevas marcas. Completa su experiencia en comunicación con su paso por medios como El Mundo o El Correo de Grupo Vocento. Dentro de LLYC lidera el área especializada en el sector educativo. Es licenciada en Periodismo por la Universidad de Navarra como diploma en Comunicación Política, Máster en Comunicación Institucional por la Universidad Complutense de Madrid.

[acorcuera@llorenteycuenca.com](mailto:acorcuera@llorenteycuenca.com)



in

**Andrea Muñoz.** Gerente de Comunicación Corporativa de LLYC Madrid.

Andrea cuenta con 7 años de experiencia en consultoría de comunicación y planificación estratégica. En LLYC, ha formado parte de las áreas de Consumer Engagement y Comunicación Corporativa donde se ha especializado en estrategias de conversación, creatividad aplicada y gestión de la reputación. Ha liderado proyectos multipaís y estrategias de posicionamiento consumer-corporate para clientes como Netflix, Xiaomi, Mahou San Miguel, Grupo Nueva Pescanova, BBVA, NH Hotel Group (cosechando más de 30 premios nacionales e internacionales). Previamente, trabajó en las áreas de Consumo y Corporate Affairs de Burson-Marsteller (para compañías como BOSCH, BlaBlaCar, everis o Cabify). Periodista y publicista, posee un Master in Corporate Communications por el IE Business School.

[amunoz@llorenteycuenca.com](mailto:amunoz@llorenteycuenca.com)



in

**Andrea Herrero.** Consultora de Comunicación Corporativa de LLYC Madrid.

Consultora con más de 5 años de experiencia en el ámbito de la medición de intangibles y en el desarrollo de estudios de percepción multistakeholder. Previamente a su incorporación a LLYC trabajó en Merco, Monitor empresarial de Reputación Corporativa y en el departamento de Marca, Comunicación e Investigación de Mercados de Orange España. En LLYC ha trabajado en el posicionamiento de clientes como Save the Children, BBK, Diageo o Aldeas Infantiles SOS. Graduada en Administración de Empresas por la UC3M y en Derecho por la UCM.

[aherrerom@llorenteycuenca.com](mailto:aherrerom@llorenteycuenca.com)

# LLYC

## Dirección Corporativa

**José Antonio Llorente**  
Socio Fundador y Presidente  
jalloriente@llorenteycuenca.com

**Alejandro Romero**  
Socio y CEO Global  
aromero@llorenteycuenca.com

**Arturo Pinedo**  
Socio y Chief Client Officer Global  
apinedo@llorenteycuenca.com

**Luisa García**  
Socia y Chief Operating Officer Global  
lgarcia@llorenteycuenca.com

**Tiago Vidal**  
Socio y Chief Talent y Technology  
Officer Global  
tvidal@llorenteycuenca.com

**Albert Medrán**  
Director Global de Marketing,  
Comunicación y ESG  
amedran@llorenteycuenca.com

**Marta Guisasola**  
Socia y Chief Financial Officer  
mguisasola@llorenteycuenca.com

**Juan Pablo Ocaña**  
Director Senior de Legal & Compliance  
jpocana@llorenteycuenca.com

**José Manuel Casillas**  
Director Senior de IT Global  
jmcasillas@llorenteycuenca.com

## Europa

**Luis Miguel Peña**  
Socio y CEO Europa  
lmpena@llorenteycuenca.com

**Rafa Antón**  
Chief Creative Officer Europa  
Cofundador y Director General  
Creativo de China parte de LLYC

**CHINA**  
parte de LLYC  
rafa.anton@chinapartedellyc.com

### Madrid

**Jorge López Zafra**  
Socio y Director General  
jlopez@llorenteycuenca.com

**Joan Navarro**  
Socio y Vicepresidente  
Asuntos Públicos  
jnavarro@llorenteycuenca.com

**Amalio Moratalla**  
Socio y Director Senior Deporte  
y Estrategia de Negocio  
amoratalla@llorenteycuenca.com

**Iván Pino**  
Socio y Director Senior Crisis y Riesgos  
ipino@llorenteycuenca.com

**Marta Aguirrezabal**  
Socia Fundadora y Directora Ejecutiva  
**CHINA**  
parte de LLYC  
marta.aguirrezabal@chinapartedellyc.com

**Pedro Calderón**  
Socio Fundador y Director Ejecutivo  
**CHINA**  
parte de LLYC  
pedro.calderon@chinapartedellyc.com

### Barcelona

**María Cura**  
Socia y Directora General  
mcura@llorenteycuenca.com

**Oscar Iniesta**  
Socio y Director Senior  
oiniesta@llorenteycuenca.com

**Gina Rosell**  
Socia y Directora Senior Health  
grosell@llorenteycuenca.com

### Lisboa

**Marlene Gaspar**  
Directora General  
mgaspar@llorenteycuenca.com

## Américas

**Juan Carlos Gozzer**  
Socio y CEO Américas  
jcozzer@llorenteycuenca.com

**Javier Marín**  
Director Senior Healthcare Américas  
jmarin@llorenteycuenca.com

**José Beker**  
Chief Creative Officer Américas  
Cofundador y CEO de Beso by LLYC  
**BESO**  
by LLYC  
jose.beker@beso.agency

**Antonieta Mendoza de López**  
Vicepresidenta de Advocacy para  
América Latina  
amendoza@llorenteycuenca.com

### Estados Unidos

**Darío Álvarez**  
CEO U.S.  
dalvarez@llorenteycuenca.com

### Región Norte

**David González Natal**  
Socio y Director General Regional  
dgonzalez@llorenteycuenca.com

**Mauricio Carrandi**  
Director General LLYC México  
mcarrandi@llorenteycuenca.com

**Michelle Tuy**  
Directora General de LLYC Panamá  
michelle.tuy@llorenteycuenca.com

**Iban Campo**  
Director General LLYC República  
Dominicana  
icampo@llorenteycuenca.com

### Región Andina

**María Esteve**  
Socia y Directora General Regional  
mesteve@llorenteycuenca.com

**Marcela Arango**  
Directora General LLYC Colombia  
marango@llorenteycuenca.com

**Daniel Titingher**  
Director General LLYC Perú  
daniel.titingher@llorenteycuenca.com

**Carlos Llanos**  
Socio y Director General LLYC Ecuador  
cllanos@llorenteycuenca.com

### Región Sur

**Juan Carlos Gozzer**  
Socio y Director General Regional  
jcozzer@llorenteycuenca.com

**Maria Eugenia Vargas**  
Directora General LLYC Argentina  
mevargas@llorenteycuenca.com

**Thyago Mathias**  
Director General LLYC Brasil  
tmathias@llorenteycuenca.com

**Juan Cristóbal Portales**  
Director General de LLYC Chile  
juan.portales@llorenteycuenca.com

## Deep Digital Business

**Adolfo Corujo**  
Socio y CEO de Deep Digital Business  
acorujo@llorenteycuenca.com

**Javier Rosado**  
Socio y Director General Deep Digital  
Business Américas  
jrosado@llorenteycuenca.com

**Jesús Moradillo**  
Director General Deep Digital  
Business Europa  
CEO y fundador de Apache Digital  
**APACHE**  
parte de LLYC  
jesus.moradillo@llorenteycuenca.com

**Federico Isuani**  
Director General de Deep Digital  
Business Región Norte y USA  
Cofundador y CEO de Beso by LLYC  
**BESO**  
by LLYC  
federico.isuani@beso.agency

**Daniel Fernández Trejo**  
Director Senior de Deep Digital  
Business y CTO global  
dfernandez@llorenteycuenca.com

**Anahí Raimondi**  
Directora de Operaciones Deep  
Digital Business  
araimondi@llorenteycuenca.com

**David Martín**  
Director General de Deep Digital  
Business Región Andina  
david.martin@llorenteycuenca.com

**Diego Olavarría**  
Director General Deep Digital  
Business Región Sur  
dolavarría@llorenteycuenca.com

**Luis Manuel Núñez**  
Dirección General de Estrategia y  
Desarrollo de Negocio de Deep Digital  
Business en Américas  
luisma.nunez@llorenteycuenca.com

**Carmen Gardier**  
Directora Senior Influencia Digital  
Américas  
cgardier@llorenteycuenca.com

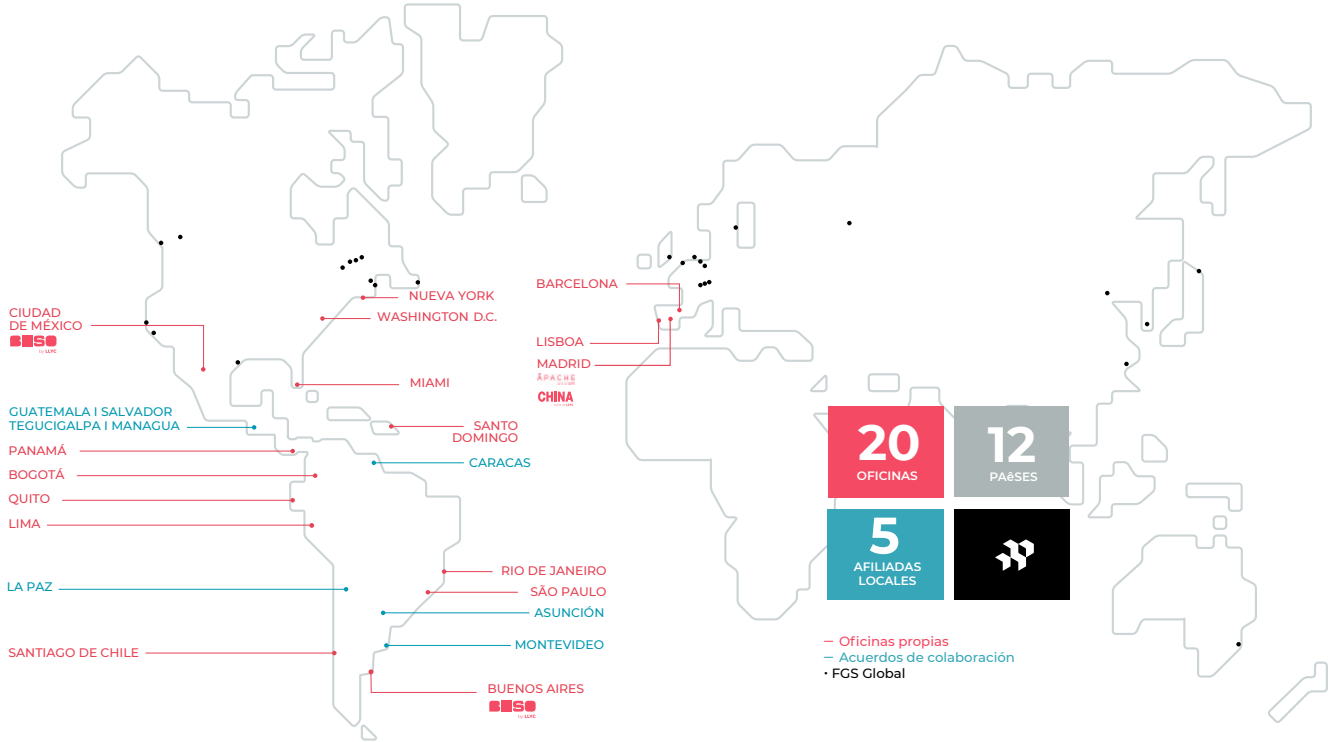
**Alejandro Dominguez**  
Director Influencia Digital Europa  
adominguez@llorenteycuenca.com

**Fernanda Hill**  
Directora General Beso by LLYC  
**BESO**  
by LLYC  
fernanda.hill@beso.agency



# LLYC

## Oficinas



## LLYC

### Madrid

Lagasca, 88 - planta 3  
28001 Madrid, España  
Tel. +34 91 563 77 22

### Barcelona

Muntaner, 240-242, 1º-1ª  
08021 Barcelona, España  
Tel. +34 93 217 22 17

### Lisboa

Avenida da Liberdade nº225, 5º Esq.  
1250-142 Lisboa, Portugal  
Tel. + 351 21 923 97 00

### Miami

600 Brickell Avenue, Suite 2125  
Miami, FL 33131  
United States  
Tel. +1 786 590 1000

### Nueva York

3 Columbus Circle, 9th Floor  
New York, NY 10019  
United States  
Tel. +1 646 805 2000

### Washington D.C.

1025 F st NW 9th Floor  
Washington D.C. 20004  
United States  
Tel. +1 202 295 0178

### Ciudad de México

Av. Paseo de la Reforma 412  
Piso 14, Colonia Juárez  
Alcaldía Cuauhtémoc  
CP 06600, Ciudad de México  
Tel. +52 55 5257 1084

### Panamá

Sortis Business Tower  
Piso 9, Calle 57  
Obarrio - Panamá  
Tel. +507 206 5200

### Santo Domingo

Av. Abraham Lincoln 1069  
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7  
Suite 702, República Dominicana  
Tel. +1 809 6161975

### San José

Del Banco General 350 metros oeste  
Trejós Montealegre, Escazú  
San José, Costa Rica  
Tel. +506 228 93240

### Bogotá

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4  
Bogotá D.C. - Colombia  
Tel. +57 1 7438000

### Lima

Av. Andrés Reyes 420, piso 7  
San Isidro, Perú  
Tel. +51 1 2229491

### Quito

Avda. 12 de Octubre N24-528 y  
Cordero - Edificio World Trade  
Center - Torre B - piso 11  
Ecuador  
Tel. +593 2 2565820

### Sao Paulo

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111  
Cerqueira César SP - 01426-001  
Brasil  
Tel. +55 11 3060 3390

### Rio de Janeiro

Rua Almirante Barroso, 81  
34º andar, CEP 20031-916  
Rio de Janeiro, Brasil  
Tel. +55 21 3797 6400

### Buenos Aires

Av. Corrientes 222, piso 8  
C1043AAP, Argentina  
Tel. +54 11 5556 0700

### Santiago de Chile

Avda. Pdre. Kennedy 4.700,  
Piso 5, Vitacura  
Santiago  
Tel. +56 22 207 32 00  
Tel. +562 2 245 0924

## ÁPACHE

parte de LLYC

Arturo Soria 97A, Planta 1  
28027, Madrid, España  
Tel. +34 911 37 57 92

## CHINA

parte de LLYC

Velázquez, 94  
28006, Madrid, España  
Tel. +34 913 506 508

## BESO

by LLYC

El Salvador 5635, Buenos Aires  
CP. 1414 BQE, Argentina

Av. Santa Fe 505, Piso 15,  
Lomas de Santa Fe,  
CDMX 01219, México  
Tel. +52 55 4000 8100

**LLORENTE Y CUENCA**