



TEXTILE & CLOTHING KNOWLEDGE ALLIANCE



WP2

**NECESIDADES Y LIMITACIONES DEL SECTOR TEXTIL
Y DE LA CONFECCIÓN**

e-Report

**ESTRATEGIA PARA LAS FUTURAS PYMES DEL SECTOR TEXTIL /
CONFECCIÓN, INNOVADORAS E INTENSIVAS EN CONOCIMIENTO**

Abstract

ESTRATEGIA PARA LAS FUTURAS PYMES DEL SECTOR TEXTIL/CONFECCIÓN, INNOVADORAS E INTENSIVAS EN CONOCIMIENTO

ABSTRACT

del informe basado en los resultados de la investigación de campo llevada a cabo
en junio-julio de 2015

Entregable:	Estrategia para las futuras PYMEs del sector textil/confección, innovadoras e intensivas en conocimiento
Paquete de trabajo (WP):	WP2
ID del entregable	2.3
Líder del WP:	P9 RO - TUIASI
Nivel de disseminación:	Publico
Estado:	Final
Fecha de entrega establecido:	31 Julio 2015
Fecha de entrega real:	31 Julio 2015
Socio responsable:	P9 RO - TUIASI
Socio co-responsable:	P8 EL - CRE.THI.DEV.

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	5
1.1 Objetivos del informe	5
1.2 Aspectos metodológicos	6
1.3 Partenariado	7
2. resumen	8
2.1 Breve descripción general del sector textil/confección	9
2.2 Estudio sobre las PYMEs	10
2.3 Estudio sobre las IES	11
2.4 Análisis comparativo de los resultados	12
2.5 Estrategia propuesta para los futuros gerentes de PYMEs del sector textil/confección	14
2.6 Conclusiones generales del informe	16
2.7 ANEXOS	17

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Objetivos del informe

El objetivo general del proyecto TECLO es la modernización de los sistemas de educación superior de Europa en el campo textil/confección a través de una mejor previsión de las necesidades de cualificación, basado en el desarrollo de partenariados sostenibles entre el mundo educativo y el empresarial.

El estudio de campo tiene como objetivo identificar los principales problemas y desafíos a los que se enfrentan las PYMEs y micro empresas del sector textil/confección en el nuevo contexto global que requiere nuevas habilidades para aumentar la calidad de la gestión centrada en: la gestión orientada a la exportación, la innovación no tecnológica y de marketing, procesos de reingeniería de acuerdo con la sostenibilidad, la responsabilidad social empresarial (RSE) y la calidad, la búsqueda del cambio y la eficiencia a través de competencias empresariales innovadoras.

Las conclusiones de la investigación de campo llevaron a la asignación de competencias y al diseño de las matrices de nuevas habilidades para ser adquiridas por los nuevos gerentes que se basarán en el establecimiento de currículas a nivel europeo para el nuevo perfil profesional del TECLOM (gerente del sector textil/confección), dotado de habilidades empresariales y de gestión más avanzadas.

Los objetivos de la investigación de campo eran proporcionar información crucial sobre:

- Los principales problemas a los que enfrentan los gerentes de PYMEs y microempresas del sector textil/confección: (1) La aplicación de estrategias orientadas a la exportación; (2) La implementación de la innovación no tecnológica y en marketing; (3) Los procesos de reingeniería de acuerdo con la sostenibilidad, la RSE y la calidad; (4) Perseguir el cambio y la eficiencia a través de competencias empresariales innovadoras; especialmente la capacidad emprendedora.
- Las principales barreras/incentivos con los que se encuentran las Instituciones de Educación Superior (IES) del sector textil/confección al introducir cursos en línea masivos y abiertos (CEMAs) innovadores.
- Las principales ventajas basadas en la evidencia de formar en competencias transversales, especialmente la capacidad emprendedora.

El estudio de campo, dirigido a IES y PYMEs, se ha centrado en las nuevas habilidades a ser adquiridas por los directivos de PYMEs del sector textil/confección, con el fin de convertirse en "eficientes e innovadores", y en el enfoque de aprendizaje innovador basado en cursos online gratuitos y accesibles via web, con un gran uso de simulaciones y situaciones reales.

1.2 Aspectos metodológicos

La metodología y las herramientas que se adoptaron para la ejecución del estudio de campo eran flexibles y se aseguró la interacción entre los investigadores y los sujetos. La investigación de campo buscaba identificar las principales barreras/incentivos con los que se encuentran las Instituciones de Educación Superior (IES) del sector textil/confección al introducir cursos en línea masivos y abiertos (CEMAs) innovadores, así como las principales ventajas basadas en la evidencia de formar en competencias transversales, especialmente la capacidad emprendedora.

El resultado final es un informe de investigación comparativo, destacando los principales elementos a considerar en la planificación de los productos del Proyecto, proporcionando la información necesaria para establecer la estrategia de las futuras PYMEs del sector, innovadoras e intensivas en conocimiento.

La investigación de campo se basó en cuestionarios que se diseñaron de acuerdo con una metodología de investigación estándar, utilizando los resultados de la investigación documental. Los cuestionarios se aplicaron a los dos principales grupos destinatarios, PYMES y microempresas e IES pertenecientes al sector textil y de la confección, en los países de todos los socios. Desde esta perspectiva, los encuestados seleccionados se clasifican en dos perfiles diferentes:

- Gerentes (y otros puestos directivos) de PYMEs y microempresas europeas del sector textil/confección de Europa, actualmente en activo.
- *Stakeholders* relevantes de IES europeas pertenecientes al sector textil y de la confección (personas en puestos directivos, profesores, estudiantes de doctorado, etc.), actualmente en activo.

Los dos cuestionarios tenían la misma estructura (introducción; cuerpo del cuestionario; fin del cuestionario), pero diferían en las preguntas contenidas en el cuerpo. Básicamente, contenían preguntas estructuradas cerradas: opción múltiple, calificación, clasificación. También contenían algunas preguntas abiertas que buscaban una respuesta libre de los participantes cuando se les preguntaba por sus opiniones o comentarios adicionales. El modelo de cuestionario final se obtuvo después de probar diferentes borradores entre los socios del Proyecto.

El desarrollo de las dos encuestas sobre la necesidad de habilidades y el enfoque de aprendizaje dirigido a PYMES e IES (en los países de los socios del proyecto) es una contribución valiosa a la unión del mundo empresarial con el de la educación y la formación.

1.3 Socios del proyecto

Número	Nombre de la organización
P1	Link Campus University
P2	Universiteit Gent/ Department of Textiles
P3	Material Connexion Italia Srl
P4	Asociació Agrupació d'Empreses Innovadores Tèxtils
P5	Universitat Politècnica de Catalunya
P6	Technological Education Institute of Piraeus
P7	A Fotopoulou GLP
P8	Creative Thinking Development
P9	"Gheorghe Asachi" Technical University of Iasi
P10	Asociatia Absolventilor Facultatii de Textile-Pielarie din Iasi
P11	University of Ljubljana
P12	Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczosci
P13	CIAPE - Centro Italiano per l'Apprendimento Permanente
P14	Maison de la Promotion Sociale

2. RESUMEN

El informe "**Estrategia para las futuras PYMEs del sector textil/confección, innovadoras e intensivas en conocimiento**" se ha realizado en el marco del proyecto "Futuros directivos del sector textil y de la confección para empresas orientadas a la exportación, marketing, innovación, sostenibilidad y emprendeduría (TECLO)", como un entregable del WP2 - "Necesidades y limitaciones del sector textil y de la confección".

El presente informe se basa en los resultados de la fase de investigación de campo de la Alianza de Conocimiento TECLO. Proporciona una visión en profundidad de los resultados de la encuesta y representa el perfil de los futuros gerentes del sector textil/confección, definido después de resumir los resultados de los hallazgos de la investigación de campo llevado a cabo en los países de todos los socios. Describe las competencias básicas requeridas a los gerentes del sector textil/confección.

Los principales aspectos incluidos en el presente informe pueden resumirse en:

- Un breve resumen del sector textil/confección en los países de los socios del Proyecto.
- La metodología y las herramientas utilizadas para el estudio de campo con el fin de identificar, respectivamente, las necesidades principales y tipo de apoyo que necesitan las PYMEs del sector textil/confección con el fin de llegar a ser "eficientes e innovadoras" y, las principales ventajas de formar en competencias transversales a través de CEMAs.
- El análisis de los resultados de la encuesta.
- Una estrategia para las futuras PYMEs del sector textil/confección, innovadoras e intensivas en conocimiento.
- Conclusiones generales del informe.

2.1 Breve descripción general del sector textil/confección

El objetivo de este capítulo es proporcionar un análisis del sector textil/confección, incluyendo información sobre sus subsectores y la identificación de oportunidades que el sector ofrece. Los datos estadísticos se han extraído de fuentes fidedignas, enfocadas a los motores del cambio y a las necesidades de habilidades anticipadas en el sector. Cada uno de los ocho países involucrados en el Proyecto ha presentado un breve resumen del sector en su país.

El informe de cada país ofrece una visión del sector a nivel nacional en todos los países involucrados en el Proyecto. El estudio sobre la situación del sector textil y de la confección incluye el estado actual y la dinámica de las empresas de todos los tamaños (especialmente microempresas y PYMEs).

El análisis incluye el número, el tamaño por número de empleados, la evolución del empleo en el sector, empleo masculino/femenino, la distribución por edad de los empleados, empleados en los distintos departamentos, % del empleo en el sector respecto al total, la estructura de la producción, la facturación anual del sector (miles de euros), la situación financiera, las principales actividades (moda, textiles técnicos e industriales, textiles para el hogar, fibras artificiales, hilados, tejidos, acabados, retail, servicios/alquiler/lavandería), principales áreas de cambio (cambios en el modelo de negocio, nuevas estrategias, cambios en la producción, desarrollo de nuevos productos, cambios en la tecnología, innovación, integración de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs), modernización de los equipos, cambios en la productividad, cambios en las inversiones, cambios en los recursos humanos, acceso a nuevos mercados), factores que afectan la producción y la innovación (requisitos de los clientes, moda, cultura, costes, materiales, etc.), el % que representa la fabricación en la industria textil y de la confección en comparación con la fabricación europea global para los años 2007 y hoy en día, las importaciones y las exportaciones del sector, etc.

Los socios han recopilado información y datos utilizando los recursos existentes en los niveles organizativos, nacionales, europeos e internacionales, tales como: recursos de la Web; artículos (u otras publicaciones); libros de texto; documentos de los gobiernos y de las autoridades nacionales pertinentes.

2.2 Estudio sobre las PYMEs

El estudio sobre las PYMEs se centró en la identificación de nuevas habilidades necesarias para una mejor resolución de los principales problemas y desafíos que los que se enfrentan las PYMEs y microempresas del sector textil/confección en el nuevo contexto global de gestión. El estudio consideró los siguientes aspectos: la gestión orientada a la exportación, la innovación no tecnológica y en marketing, procesos de reingeniería de acuerdo con la sostenibilidad, la RSE y la calidad, la búsqueda del cambio y la eficiencia a través de competencias empresariales innovadoras.

Un total de 253 encuestados de 9 países de la Unión Europea (los 8 países de los socios y otro no incluido en el consorcio) han respondido la encuesta. El cuestionario se dirigía a propietarios o directores ejecutivos de empresas del sector, así como al resto del personal en puestos directivos.

La encuesta tenía por objeto proporcionar información útil, que permita configurar los planes de estudio de la UE para el nuevo perfil profesional “Directivo del sector textil/confección (TECLOM)”, dotados de mayores habilidades sociales, empresariales y de gestión con el fin de satisfacer las nuevas demandas de los futuros directivos.

Se prestó especial atención a los temas y desafíos que se consideran fundamentales para el sector textil/confección europeo:

- Importancia de las estrategias orientadas a la exportación, que requiere una combinación de habilidades en marketing y distribución pero también las capacidades para crear condiciones para la exportación, como la protección de los derechos de propiedad intelectual, el acceso a créditos de exportación y a los instrumentos financieros que permitan industrializar y comercializar los frutos de la innovación.
- Ampliación del concepto de innovación, de tecnológica a no tecnológica, mediante la introducción de nuevos métodos de organización y comercialización. Esto requiere una buena comunicación con los consumidores finales, un mejor conocimiento de las cuestiones relacionadas con la innovación en marketing (posicionamiento de productos, promoción y precios) y habilidades de personalización masiva, gestión de proyectos y gestión de derechos de propiedad intelectual y de las relaciones con los centros de investigación.

- Cuestiones de sostenibilidad en términos de protección del medioambiente y la responsabilidad social global. Los directivos tendrán que centrarse en la eficiencia energética y el control de emisiones y mejorar su capacidad para rediseñar los procesos de acuerdo con la RSE y la calidad, así como para asentar las bases para proporcionar la confianza a los clientes de que los productos ofrecidos por la organización se fabrican con el objetivo de reducir el impacto negativo sobre el medioambiente.
- Prevalencia del liderazgo básico y habilidades empresariales, es decir, la capacidad de tomar decisiones sobre la base de la evaluación de riesgos (asunción de riesgos), la capacidad de reconocer e implementar oportunidades para el crecimiento del negocio (la creatividad y el pensamiento crítico), y otras habilidades sociales como la comunicación, colaboración, gestión de costes, gestión de proyectos, gestión del tiempo y gestión de calidad.

2.3 Estudio sobre las IES

Los proveedores de educación y formación (en particular las universidades y también otros tipos de instituciones educativas) son una fuente importante de información, tanto para el futuro suministro de habilidades (porque tienen acceso a los conocimientos sobre las tendencias que dan forma al futuro del mercado de trabajo) y la provisión de aprendizaje, ya que su misión principal es proporcionar educación en relación con las demandas del mercado laboral.

En este contexto, el estudio de campo dirigido a IES se centró tanto en los nuevos conocimientos y las habilidades para ser adquiridos por los directivos de PYMEs del sector textil/confección como en el enfoque de aprendizaje innovador basado en los CEMAs a través de Internet con un fuerte uso de simulación y situaciones de la vida real.

Se preveía que los resultados indicaran las barreras e incentivos encontrados por parte de las instituciones de educación superior del sector textil/confección en la introducción de CEMAs innovadores.

El primer grupo objetivo del estudio sobre las IES incluyó a personas académicas de los países participantes (sin excluir los otros países de la UE) considerados *stakeholders* relevantes de IES europeas pertenecientes al sector textil/confección (personal en puestos directivos, profesores, etc.), actualmente en activo. Para incluir estos perfiles en el grupo objetivo se tuvo en cuenta tanto su posición en la universidad como sus conocimientos sobre las necesidades de competencias de los directivos de las PYMEs del sector textil y de la confección. Para obtener una amplia visión de los temas de estudio, se incluyó un segundo grupo objetivo en el estudio,

representado por estudiantes de másters y doctorandos en el campo textil/confección y/o relacionado.

Un total de 100 académicos de los países participantes respondieron la encuesta. La mayoría de los participantes provenían de universidades integrales y técnicas que incluyen tanto los programas educativos de ingeniería como los de gestión/marketing. La distribución de los encuestados según el tamaño de la universidad y el país muestra diferencias entre los países que pueden derivarse de las políticas educativas nacionales específicas.

El estudio también incluyó un cuestionario para estudiantes. Un total de 28 estudiantes de 5 países completaron la encuesta.

2.4 Análisis comparativo de los resultados

En esta sección se comparan las respuestas de las PYME y las IES (académicos y estudiantes) en relación a los principales temas de investigación en los cuestionarios:

- La cooperación entre PYMEs e IES.
- Necesidad e importancia de los conocimientos y habilidades de los directivos de empresas del sector textil/confección.
- Formación a través de los métodos de aprendizaje innovadores (cursos en línea, introducción de CEMAs).

El perfil de los encuestados no se tuvo en cuenta en este apartado, ya que se presenta en detalle en el análisis de las respuestas.

Dentro de la sección sobre la cooperación entre las PYMEs y las IES, se consideraron los siguientes aspectos: proyectos de investigación conjuntos, la cooperación para la definición/validación de los planes de estudio de los estudiantes, becas para estudiantes (incluyendo la finalización de tesis) y la contratación de los graduados al finalizar las becas.

Está claro que el marco para la cooperación en investigación entre las PYME y las IES ya está establecido y es funcional. Para las IES, la investigación conjunta es una parte esencial de su actividad, mientras que para las PYMEs estos proyectos son específicos para las empresas de fabricación y representan una forma de desarrollar nuevos productos innovadores. La distribución

de esta colaboración por países y por tamaño de empresa depende en gran medida del tipo de productos en los que las empresas están especializadas.

El estudio sobre la necesidad y la importancia de los conocimientos y habilidades confirma que para las PYMEs suponen un reto los temas relacionados con el conocimiento y habilidades para:

- La implementación de estrategias orientadas a la exportación.
- La implementación de la innovación no tecnológica y en marketing.
- Procesos de reingeniería de acuerdo con la sostenibilidad, la RSE y la calidad.
- Perseguir el cambio y la eficiencia a través de las competencias empresariales innovadoras.

Las respuestas de las PYMEs muestran un mayor interés en las habilidades en comparación con el conocimiento. Los resultados obtenidos se deben utilizar para desarrollar el contenido del material formativo, para que cumpla con las necesidades de los futuros alumnos de empresas del sector textil/confección para mejorar su capacidad gerencial.

13

Las respuestas, tanto de las PYMEs como de las IES indican que la formación continua después de la graduación. Estos cursos de postgrado son una herramienta eficaz en la formación de especialistas/gerentes y su posterior desarrollo por parte de IES debe ser tomados en consideración. La actitud de los estudiantes que respondieron también es positiva, ya que la mayoría de ellos consideran que acceder a más formación es importante para la adquisición de conocimientos actualizados y de las habilidades necesarias para su actividad futura en las empresas.

Las IES tienen experiencia en el desarrollo de cursos en línea y el uso de métodos de enseñanza combinados hasta cierto punto, pero la situación debe mejorar. En algunos países, los académicos todavía consideran que los métodos tradicionales son suficientes para el proceso educativo y no ven la necesidad de cambiarlos.

El interés de las PYMEs hacia los cursos on-line es el argumento más poderoso para las IES y otros tipos de centros de educación para desarrollarlas. Los estudiantes declaran una falta de experiencia y conocimientos en relación a los cursos on-line, pero afirman su deseo de utilizar este tipo de formación.

Para una gran mayoría de las IES encuestadas, las barreras para la introducción de CEMAs indicadas en el cuestionario se consideran válidas. Los principales aspectos que se consideran barreras para la introducción de CEMAs se refieren a la necesidad de una preparación por parte de los académicos para utilizarlos en sus planes de estudio.

Los incentivos para la introducción de CEMAs incluidos en el cuestionario también se calificaron como válidos. La mayoría de los encuestados consideran que los principales incentivos se refieren a la mejora del rendimiento personal y a las ventajas que el uso de CEMAs conllevará a las IES en términos de reputación, visibilidad y atracción de nuevos estudiantes.

Las opiniones expresadas por los encuestados indican que el personal académico entiende los problemas relacionados con la introducción de CEMAs, así como sus beneficios. Sin embargo, la actitud hacia los CEMAs varía según los países.

Se observa una actitud positiva confirmada por la buena acogida de los estudiantes hacia los CEMAs. Desde el punto de vista de las PYMEs en relación con los cursos en línea, la actitud también es positiva, de manera que la introducción de CEMAs adaptados a las necesidades de los directivos del sector textil/confección es importante y muestra un alto potencial de desarrollo.

2.5 Estrategia propuesta para los futuros gerentes de PYMEs del sector textil/confección

14

Los resultados del estudio y las comparaciones presentadas en los capítulos anteriores permiten proponer una estrategia para convertir las PYMEs del sector en empresas intensivas en conocimiento e innovadoras capaces de satisfacer las demandas del mercado actual textil global.

Una parte importante de este esfuerzo es definir el perfil de los nuevos gerentes del sector (TECLOM) para las micro, pequeñas y medianas empresas que deben desempeñar múltiples tareas a la vez.

Este estudio muestra que la actividad de los gerentes requiere cada vez más y diverso conocimiento, así como un mayor nivel de habilidades sociales, empresariales y de gestión. La formación es la manera obvia de resolver este problema. Se requiere la mejora de la relación entre las IES y otros proveedores de educación con las empresas del sector con el fin de comprender y responder a las necesidades reales de los directivos de las PYMEs en este sentido.

El contexto actual del mercado textil y de la confección de la UE sigue sufriendo después de la reciente crisis económica la globalización y la falta de personal cualificado. Estos problemas a los

que se enfrentan las empresas del sector requieren habilidades y competencias que deben proporcionar una mejor anticipación y una gestión positiva de los cambios específicos del sector.

La innovación es la clave para el futuro desarrollo de las empresas del sector. Se reconoce que el concepto de innovación incluye también la innovación no tecnológica en referencia a los nuevos métodos de organización y de marketing con un claro enfoque en las relaciones exteriores. Una gestión innovadora requiere un mejor conocimiento de las cuestiones relacionadas con la innovación en marketing (posicionamiento, promoción y precio del producto).

La formación continua es la herramienta adecuada para proporcionar las habilidades y competencias específicas requeridas por el sector actual, garantizando así el desarrollo de empresas más intensivas en conocimiento e innovadoras con gerentes que poseen competencias superiores en relación con el liderazgo (orientación exterior y *network*, visión realista, perseverancia y paciencia, capacidad de motivación) y con la iniciativa empresarial (la capacidad de reconocer e implementar oportunidades de crecimiento del negocio, seguir la evolución del mercado, gestión de productos y la oferta de servicios).

En el contexto presentado anteriormente y siguiendo los resultados de la encuesta del estudio de campo, puede formularse una propuesta de estrategia enfocada a la formación de los nuevos directivos de empresas intensivas en conocimiento e innovadoras.

Esta estrategia tiene en cuenta los principales objetivos del proyecto TECLO:

- Mejora de la innovación en la educación superior, en las empresas y en el entorno más amplio del sector textil/confección.
- Mejora de la mentalidad de la iniciativa empresarial y las habilidades en la nueva generación de directivos.

La estrategia propuesta se desarrolla en tres direcciones principales:

- El fortalecimiento de la colaboración entre instituciones de educación superior y PYMEs.
- El desarrollo de los contenidos de formación adaptados a las necesidades específicas de las empresas.
- La introducción de métodos de aprendizaje y formatos innovadores.

2.6 Conclusiones generales del informe

Las capacidades de gestión son cada vez más una necesidad básica en la industria textil/confección. Hay una gran demanda de empleados que tienen una mezcla de habilidades técnicas y de gestión, completado con habilidades sociales y transversales (por ejemplo, la comunicación y las habilidades interpersonales), sobre todo el espíritu empresarial. Como muchas proyecciones económicas señalan que la demanda en los mercados emergentes está creciendo, la industria textil/confección debe orientar su estrategia a la exportación a esos mercados y esto requerirá una combinación de habilidades de *branding*, marketing y distribución en los nuevos gerentes. La innovación ha sido identificada como un área clave para la resistencia y el crecimiento del sector textil y de la confección. Pero la innovación en estas empresas no consiste sólo de desarrollar y aplicar nuevas tecnologías, sino también en transferir con éxito nuevas ideas y nuevas oportunidades de negocio en un éxito en el mercado y reorganizar los hábitos de los negocios, las relaciones exteriores y el marketing. En la mayoría de las empresas que tienen éxito en la innovación textil, la dirección domina las habilidades de personalización masiva, gestión de proyectos, gestión de derechos de propiedad intelectual y las relaciones con los centros de investigación.

Las universidades pueden ser importantes recursos en la estrategia de innovación de una empresa y las empresas pueden ser una fuente de la investigación aplicada, con resultados tangibles para la universidad. La palabra clave de la colaboración es el tipo de conocimiento derivado de dicha colaboración y cómo cada socio puede contribuir a mejorar el rendimiento y los resultados del otro.

En el contexto anteriormente mencionado del proyecto TECLO, el presente informe trata los resultados de la encuesta que conducen a:

- La asignación de competencias y el diseño de las matrices de nuevos conocimientos y habilidades para ser adquiridos por los nuevos gerentes de PYMEs del sector.
- La identificación de la estructura existente de cooperación entre las PYMEs y las instituciones de educación superior para la investigación, la formación de los estudiantes y la formación continua de los empleados.
- Proporcionar información útil, que permita la puesta en marcha de los planes de estudio de la UE, sobre todo a través de CEMAs, para el nuevo perfil profesional del gerente del sector textil/confección (TECLOM).

- Una propuesta de estrategia para convertir las PYMEs del sector en empresas intensivas en conocimiento e innovadoras capaces de satisfacer las demandas del mercado actual textil global.

2.7 ANEXOS

Los siete anexos incluidos en el informe proporcionan información adicional relacionada con el material que se presenta en el cuerpo principal. Más específicamente, el ANEXO 1 contiene una lista de datos estadísticos de los ocho países participantes en el proyecto que han sido extraídos de fuentes fidedignas centrados en los motores del cambio y la anticipación de necesidad de habilidades dentro del sector. El ANEXO 2 contiene los tres cuestionarios, uno dirigido a empresas y los otros a las IES y a estudiantes de másters y doctorado. La investigación de campo busca identificar las barreras/incentivos que encuentran las instituciones de educación superior textiles y de confección en la introducción de CEMAs innovadores, así como las principales ventajas basadas en la evidencia de formar en competencias transversales. El ANEXO 3 presenta las razones de la falta de cooperación entre las PYMEs y los centros de investigación/IES. Se pidió a los encuestados del cuestionario de PYMEs que indicaran las razones de la falta de cooperación con las IES y centros de investigación. El ANEXO 4 proporciona dos tablas, una con la necesidad de conocimientos y habilidades de las respuestas de las PYMEs y la otra con la importancia del conocimiento y habilidades. El ANEXO 5 se refiere a otros programas que ofrecen las universidades encuestadas. El ANEXO 6 proporciona dos tablas, una con respuestas de IES sobre la necesidad de conocimientos y habilidades y el otro con respuestas de IES sobre la importancia de los conocimientos y habilidades. Por último, el ANEXO 7 contiene las barreras e incentivos para la introducción de CEMAs en cada uno de los ocho países participantes en el proyecto.