

# ¿Es el emprendimiento una salida para la juventud marroquí?

## Is entrepreneurship a way out for the Moroccan youth?

**Caroline Minialai, Lisa Bossenbroek y Driss Ksikes\***

**Resumen:** Este artículo examina el comportamiento emprendedor de los jóvenes de entornos urbanos y rurales en Marruecos. A partir del proyecto europeo de investigación SAHWA (2013-2016), y con un enfoque metodológico mixto –encuesta y trabajo de campo etnográfico–, se intenta comprender las estrategias a las que recurren los jóvenes marroquíes para convertir su situación de «marginación» en la sociedad en iniciativas emprendedoras. ¿Qué significa el emprendimiento para los jóvenes en Marruecos, y cómo estos forjan y emplean las estrategias emprendedoras para vivir y sobrevivir? Tanto la encuesta como los tres estudios de caso que se exponen en este artículo muestran que los jóvenes marroquíes, a pesar de que son capaces de lanzar y desarrollar sus negocios –tanto agrícolas como culturales o comerciales–, siguen siendo extremadamente vulnerables.

**Palabras clave:** jóvenes, emprendedores, Marruecos, marginación

**Abstract:** This article examines the entrepreneurial behaviour of the youth in urban and rural settings in Morocco. Based on the European research project SAHWA (2013-2016), and using a mixed methodology approach (ethnographic fieldwork and survey), an attempt is made to understand the strategies young Moroccans resort to in order to turn their situation of “marginalisation” in society into entrepreneurial initiatives. What does entrepreneurship mean for young people in Morocco, and how do they forge and employ their entrepreneurial strategies to live and survive? The survey and the three case studies set out in this paper show that, despite being able to launch and develop agricultural, cultural and commercial businesses, young Moroccans remain extremely vulnerable.

**Key words:** youth, entrepreneurs, Morocco, marginalisation

\***Caroline Minialai**, investigadora independiente, HEM Business School, Centre for Social Economic and Managerial Studies (CESEM-HEM, Marruecos) ([caroline.minialai@gmail.com](mailto:caroline.minialai@gmail.com)); **Lisa Bossenbroek**, investigadora sénior, Centre for Research of Economics, Society and Culture in the African and the Mediterranean region, École de Gouvernance et d'Économie (EGE-CRESC, Marruecos) ([lisabossenbroek@gmail.com](mailto:lisabossenbroek@gmail.com)); **Driss Ksikes**, profesor, HEM Business School, Centre for Social Economic and Managerial Studies (CESEM-HEM) ([ksikes@hem.ac.ma](mailto:ksikes@hem.ac.ma)).

En Marruecos, tanto en las zonas urbanas como en las rurales, los jóvenes crean de forma activa nuevas formas de emprendimiento. A partir de experiencias anteriores y del conocimiento o *know-how* adquirido, y gracias a las tecnologías ampliamente disponibles hoy en día (Marruecos es el tercer país africano con mayor tasa de usuarios de Internet en relación con su población<sup>1</sup>), los jóvenes crean sus propias empresas o inician sus propios proyectos. Sus iniciativas emprendedoras suelen ser creativas, innovadoras y, a veces, también rupturistas, en el sentido de que se alejan de las formas de negocio tradicionales de su entorno.

Las vías del emprendimiento son múltiples, pero los jóvenes que las transitan parecen impulsados por sueños y esperanzas comunes: desarrollar proyectos o negocios independientes, y cambiar su país con sus acciones emprendedoras (Minialai y Sqalli, 2016). Estos sueños y esperanzas comunes son el fruto de una juventud marroquí que es ambiciosa y que en muchos casos ha tenido la oportunidad de recibir una educación (en particular, en las ciudades), pero que se encuentra con dificultades a la hora de encontrar un empleo (véanse, por ejemplo, World Bank 2012 y 2014; Kamal 2017). En la ciudad de Rabat, el mercado de Bab El Had se ha convertido en un lugar de jóvenes emprendedores «hechos a sí mismos» a través de la producción de bienes y servicios culturales. En el

**Para estos jóvenes –hombres y mujeres–, el emprendimiento será una vía para dejar atrás una situación a menudo marginal en la sociedad marroquí; la senda del emprendimiento parece a veces una elección, otras veces un refugio, pero la mayor parte de las veces será una experiencia solitaria y precaria.**

campo, los hijos de agricultores y los trabajadores jóvenes se convierten en agricultores innovadores e independientes (Bossenbroek *et al.*, 2015). Gracias a los conocimientos adquiridos durante sus períodos de prácticas en grandes empresas agrarias, a formaciones prácticas y a una amplia red social, consiguen, poco a poco, establecer sus propios proyectos agrícolas (ibídem). En las zonas urbanas, por su parte, los jóvenes se convierten en emprendedores muy pronto. Aunque es en el ámbito educativo donde seguramente se producirá el primer contacto con este nuevo mundo, lamentablemente, este contacto acabará siendo más bien superficial, a través de seminarios o programas estandarizados sobre emprendimiento. Por ese motivo, los jóvenes que quieran seguir recorriendo esta senda, deberán, además, construir un ecosistema personal diferente para poder alcanzar sus metas. Independientemente del contexto, esta peculiar senda entraña un proceso largo. Los jóvenes emprendedores deberán negociar relaciones nuevas en el entorno familiar y laboral. Para estos

---

1. Para más información, véase <http://www.journaldunet.com/web-tech/chiffres-internet/maroc/pays-mar>

jóvenes –hombres y mujeres–, el emprendimiento será una vía para dejar atrás una situación a menudo marginal en la sociedad marroquí. Así presentada, la senda del emprendimiento parece a veces una elección, otras veces un refugio, pero la mayor parte de las veces será una experiencia solitaria y precaria por las escasas garantías de éxito que ofrecen unas instituciones que, pese a derrochar discursos y textos (*Injaz*, *Mouqawalati*<sup>2</sup>, estatus del emprendedor autónomo, etc.), en la práctica siguen siendo muy ineficaces.

Considerando esta situación paradójica, este artículo se basa en experiencias personales y dispersas en tres entornos distintos, con el propósito de percibir cómo las frágiles e incipientes formas de emprendimiento configuran las actitudes de estos jóvenes en relación con el trabajo y la riqueza en su vida cotidiana. Así, se pretende explorar el modo en que los jóvenes, al margen de las políticas públicas, convierten sus proyectos en espacios de creatividad en los que se configuran innovadores repertorios de iniciativas de emprendimiento para sobrevivir y vivir. Como también muestran otros artículos de este volumen monográfico, los jóvenes navegan entre los «márgenes» y las «corrientes mayoritarias» o *mainstream*, y tratan de convertir su situación de marginación en un estímulo para desarrollar nuevas actividades económicas y modos de vida. En este trabajo, se entiende «marginación» como un concepto vinculado a una desventaja, que puede ser tanto social (por ejemplo, de casta, jerarquía, clase o género) y económica o política (por ejemplo, el acceso a recursos), como, por último, espacial, en el sentido de «la ubicación física y la distancia hasta los centros de desarrollo» (Gurung y Kollmair, 2005: 10). Las actividades emprendedoras son una de las muchas formas en que los jóvenes reconcilian su situación de marginación con las actividades económicas mayoritarias.

A través de varios estudios de caso en diferentes zonas de Marruecos, extraídos del *SAHWA Ethnographic Fieldwork 2015* (2016) y también de los datos de la encuesta *SAHWA Youth Survey 2016* (2017)<sup>3</sup>, este artículo analiza las distintas estrategias que emplean los jóvenes en su búsqueda de independencia y de convertirse en emprendedores. Con ello, se presta especial atención a las divergencias entre las diferentes estrategias en función de las distintas situaciones sociales de los jóvenes según género, clase, origen urbano/rural y educación. De este modo, para examinar la situación del emprendimiento juvenil en Marruecos, se cuestiona qué significa el emprendimiento para los jóvenes de este país, y de qué modo estos forjan y emplean las estrategias emprendedoras para vivir y sobrevivir. Para responder a estos interrogantes, en primer lugar, se reflexiona acerca del entorno en el que se produce

---

2. *Injaz*: cumplimiento; *Mouqawalati*: mi empresa.

3. Para obtener más información del proyecto europeo SAHWA, véase: [www.sahwa.eu](http://www.sahwa.eu)

el emprendimiento en Marruecos; se muestra la escasa atención que las políticas públicas de este país dedicadas a la juventud y, como consecuencia de ello, cómo el desarrollo del emprendimiento sigue siendo discreto y, normalmente, al margen de dichas políticas. En segundo lugar, se ofrecen algunos ejemplos que ilustran diversos perfiles de emprendedores jóvenes, sus entornos y las condiciones socioeconómicas en que surgen las aspiraciones de emprendimiento. En tercer lugar, se presentan, a través de tres estudios de caso etnográficos, las diversas estrategias que emplean los emprendedores jóvenes a la hora de poner en marcha sus negocios. A modo de conclusión, se incluye una reflexión sobre las condiciones favorables para el desarrollo de estrategias emprendedoras y, consecuentemente, también una crítica sobre cómo estas estrategias están fuertemente marcadas por las diferencias en educación, de género y socioeconómicas.

## Aproximación metodológica

Este artículo es el resultado del trabajo llevado a cabo en Marruecos en el marco del proyecto SAHWA<sup>4</sup>, cuyo objetivo ha sido estudiar la situación de los jóvenes desde sus propias perspectivas, cuestionado cómo estos viven su juventud (White, 2012). De este modo, nos hemos alejado del concepto de juventud entendido como período de «transición a la edad adulta», puesto que, como señala White, «esta comprensión orientada al futuro de la juventud tiende a ocultar el hecho de que los hombres y las mujeres jóvenes están ocupados también en el aquí y el ahora, desarrollando culturas e identidades juveniles por derecho propio, es decir, tratando de tener éxito como jóvenes y a ojos de otros jóvenes, además de (o, a veces, en lugar de) prepararse para tener éxito como adultos» (ibídem: 10).

Siguiendo el enfoque metodológico mixto del proyecto SAHWA, se ha llevado a cabo tanto una encuesta a jóvenes (*SAHWA Youth Survey 2016*) como un trabajo de campo etnográfico (*SAHWA Ethnographic Fieldwork 2015*). Como los fenómenos sociales son a menudo complejos, el hecho de aplicar diferentes tipos de métodos permite comprender mejor tales complejidades (Caracelli y Greene, 1997). El trabajo de campo etnográfico se llevó a cabo en 2015 tanto en zonas urbanas como rurales. En el entorno urbano se examinaron distintos tipos de trayectorias vitales, siendo el nivel educativo y la formación cuestiones fundamentales (Tholen, 2015).

---

4. El Centre for Social Economic and Managerial Studies (CESEM-HEM, Rabat) es el socio de este proyecto para Marruecos.

Concretamente, se entrevistó y realizó un seguimiento a dos tipos diferentes de emprendedores jóvenes: a) los que continúan cursando estudios universitarios u otro tipo de educación superior, y b) los que abandonaron los estudios de secundaria sin concluirlos. En cada una de las zonas visitadas, se organizaron dos grupos focales: uno con diversos actores involucrados o *stakeholders*, y otro con los propios emprendedores. En el caso de estudio de los emprendedores de las zonas urbanas, el grupo focal con *stakeholders* contó con nueve participantes, en representación tanto de ONG dedicadas al emprendimiento juvenil como de bancos que participan de sus iniciativas. En el grupo de emprendedores, por su parte, participaron ocho jóvenes de entre 22 y 29 años, cinco de ellos hombres y tres mujeres. Cada grupo focal y cada entrevista se grabaron y transcribieron íntegramente para facilitar el análisis.

El trabajo de campo etnográfico se centro en algunos jóvenes en particular a los que se hizo un seguimiento individual durante unos dos meses, realizándoles entrevistas periódicas. Estos jóvenes fueron seleccionados en base a su experiencia como emprendedores, su edad y su visibilidad. Así, del área urbana, se seleccionaron dos emprendedores: un hombre en el sector informal y una mujer estudiante emprendedora. Del área rural fue escogido un emprendedor varón. Se llevaron a cabo varias entrevistas con todos ellos a lo largo de un período de un año. Todas estas entrevistas fueron grabadas y transcritas íntegramente. Estas historias de vida ayudaron a comprender mejor los procesos y dinámicas de trabajo. Por último, la encuesta de juventud fue ejecutada en 2016 y se realizó a 2.000 jóvenes marroquíes de edades entre los 15 y 29 años. En esta encuesta los emprendedores pudieron ser seleccionados mediante la pregunta número 320: «¿cómo obtuviste tu actual empleo?». A esta respuesta, los emprendedores habrían respondido: «creé mi propia empresa con capital propio» o «creé mi propia empresa a través de un programa con apoyo estatal».

## Las condiciones del entorno para el emprendimiento

La cuestión de la actividad emprendedora en Marruecos es amplia y abarca múltiples dimensiones. Los factores de motivación que influyen en el nacimiento de un nuevo emprendedor son muchos e interconectados. Como mínimo, el proyecto tendría un propósito económico, sea el de subsistir o el de generar riqueza. Por otra parte, y como han expresado diversos autores, principalmente en el ámbito de la antropología, los emprendedores también representan e influyen

sobre las direcciones de cambio social y cultural del país (véanse, por ejemplo, Belshaw, 1955; Stewart, 1990).

El desarrollo del emprendimiento depende en gran medida de las condiciones del entorno. Como tales, los jóvenes emprendedores se integran en su pasado, cultura, familia y ética (Tounés, 2003). A la hora de estudiar las intenciones de un estudiante de convertirse en emprendedor, los investigadores tienen en cuenta al menos los tres factores determinantes siguientes: el apoyo educativo percibido (Turker y Sönmez-Selçuk, 2009); el apoyo de sus relaciones (es decir, familia y amigos), y el vínculo entre la intención y el comportamiento (Fayolle y Liñán, 2014). Los rasgos de la personalidad de los emprendedores suelen ser estables en el tiempo, aunque las presiones del entorno pueden activarlos en mayor o menor medida (Klotz y Neubaum, 2016). También se deberían tener en cuenta los factores ambientales contingentes como el entorno empresarial, las

**Las características del emprendimiento (iniciativa, asunción de riesgos, toma de decisiones, proactividad, capacidad de innovación, etc.) suelen situarse en el universo simbólico de lo masculino.**

redes y el apoyo a las estructuras de emprendimiento. Un estudio comparativo llevado a cabo en Marruecos (Bensghir y Reghioui, 2015) mostró que entre los estudiantes entrevistados –sobre todo, los de másters en instituciones públicas que ofrecen clases sobre emprendimiento–, se da

un alto porcentaje de creación de empresas (el 65%), principalmente para ser más autónomos en su vida profesional. La mayoría de estos estudiantes tenían también un modelo a seguir en su familia extensa, es decir, un ejemplo real en su entorno familiar.

Asimismo, las normas y percepciones de género vigentes también afectan a quién inicia actividades emprendedoras y a cómo estas se desarrollarán. Las características del emprendimiento (iniciativa, asunción de riesgos, toma de decisiones, proactividad, capacidad de innovación, etc.) suelen situarse en el universo simbólico de lo masculino (Bruni *et al.*, 2005). Como señalan Bruni *et al.*, cuando estas mismas características se trasladan al ámbito simbólico de lo femenino, estas generan incertidumbre, por lo que resulta necesario justificar el emprendimiento femenino, dado que no se trata de un valor social compartido de forma inmediata ni evidente (ibídem: 1). Ello dificulta que las mujeres jóvenes puedan desarrollar una carrera como emprendedoras. Es más, el estudio de Houria (2013) dedicado al emprendimiento femenino en Marruecos muestra cómo las mujeres se enfrentan a otros problemas: falta de formación adecuada, difícil acceso a los recursos financieros y al mercado, así como dificultades para compaginar sus múltiples responsabilidades, como esposa, madre y emprendedora.

También son importantes para el desarrollo del emprendimiento el entorno político y las iniciativas políticas. En particular, el emprendimiento juvenil suele fomentarse a través de políticas públicas porque es una de las piedras angulares de las dinámicas sociales de un país (Fayolle, 2012). No obstante, más allá de las intenciones políticas y las mejoras administrativas, el emprendimiento sigue estando poco desarrollado (Binkkour y Messaoudi, 2012). Aunque las intenciones de emprendimiento son bastante altas entre los jóvenes –sobre todo si existe el respaldo de un entorno favorable (Kouba y Sahib Eddini, 2012)–, el número de iniciativas que llega a materializarse sigue siendo bajo en la economía formal.

## **Invisibilidad de la juventud marroquí en las políticas públicas**

En el contexto marroquí, observamos que, a menudo, existe un desajuste entre las políticas públicas y las necesidades de los jóvenes. De hecho, como menciona Kamal (2017), la juventud rara vez aparece en las políticas públicas; hasta ahora, tan solo unas pocas han incluido a los jóvenes. Pese a ello, cuando se analizan de forma crítica los resultados de dichas políticas, se llega a menudo a la conclusión de que no se corresponden con las necesidades de los jóvenes, o bien se dirigen solo a una minoría reducida de ellos que ya goza de una situación privilegiada, con lo que marginan más aún a la clara mayoría. Por ejemplo, si bien las políticas de empleo público de principios de la década de los noventa sí integraron a los jóvenes, estas –como explica Kamal– se orientaron principalmente a los jóvenes que habían obtenido una titulación superior. Más aún, además de estar solo orientadas a una categoría muy reducida de jóvenes, sus resultados fueron decepcionantes, ya que los empleos que se ofrecían a los jóvenes titulados eran a menudo inestables y sin cobertura de seguridad social. Desde la llamada Primavera Árabe, la nueva constitución adoptada en 2011 estableció las bases para la institucionalización de las cuestiones relacionadas con la juventud, a lo que siguió la declaración del Gobierno de 2012, que mostró un manifiesto interés en la juventud (ibídem). Entre las nuevas medidas aplicadas están los distintos programas de empleo, que deberían facilitar la integración de los jóvenes en el mercado de trabajo, y la Política Nacional Integral de Juventud (2015-2030). En todo caso, y pese a los ambiciosos programas de empleo, la situación de los jóvenes en cuanto al trabajo no ha mejorado (ibídem) y aún es demasiado pronto para evaluar el impacto de la Política Nacional Integral de Juventud.

A ello se añade que las políticas de juventud se han orientado mayoritariamente a la población urbana, en detrimento de la juventud rural. Durante las dos



últimas décadas, varias zonas rurales se han beneficiado de diversos programas como, por ejemplo, *Le Plan Maroc Vert*, iniciado en 2008, y la *Initiative Nationale de Développement Humain* (INDH), lanzada en 2005<sup>5</sup>. Sin embargo, estas dos iniciativas apenas mencionan o tienen en cuenta a los jóvenes de las zonas rurales, mientras que otros proyectos (de formación, por ejemplo) se han dirigido principalmente a hijos de agricultores, con lo que sus destinatarios corresponden a una parte muy reducida de la juventud rural. Si a esto se le suma el abandono escolar a edades tempranas, se puede afirmar que a los jóvenes a menudo se los abandona a su suerte.

## El perfil de los emprendedores jóvenes marroquíes

A partir de la *SAHWA Youth Survey 2016*, llevada a cabo con 2.000 jóvenes marroquíes, se puede esbozar una panorámica de los entornos sociales, los niveles educativos y el género de los jóvenes emprendedores marroquíes, así como proponer una descripción general de sus perfiles. Este análisis se centra en los jóvenes que han creado una empresa y que, por lo tanto, a la pregunta de la encuesta «¿cómo conseguiste tu empleo actual?», respondieron: «he creado mi propia empresa». Se trata del 7,6% de los jóvenes entrevistados con trabajo, que suponen el 34% de los jóvenes de la muestra. El emprendedor joven marroquí es varón (91,7%), tiene entre 25 y 29 años (83%), y vive en una de las tres provincias siguientes (un 21% en cada una): Grand Casablanca, Souss-Massa-Draa y Marrakech-Tensift Al Haouz. Un tercio de ellos reside en las ciudades de Casablanca, Agadir o Marrakech; el 30,5% está casado y un 50% ha dejado el hogar familiar y vive por su cuenta.

La decisión de estos jóvenes marroquíes de convertirse en emprendedores y fundar su propia empresa la toman, principalmente, en el momento de concluir los estudios o debido al desempleo. Antes de crear su propia empresa, eran estudiantes (38,8%) o desempleados (36,1%). No obstante, aunque tienen un nivel educativo superior al de sus padres (véase la figura 1), casi el 28% care-

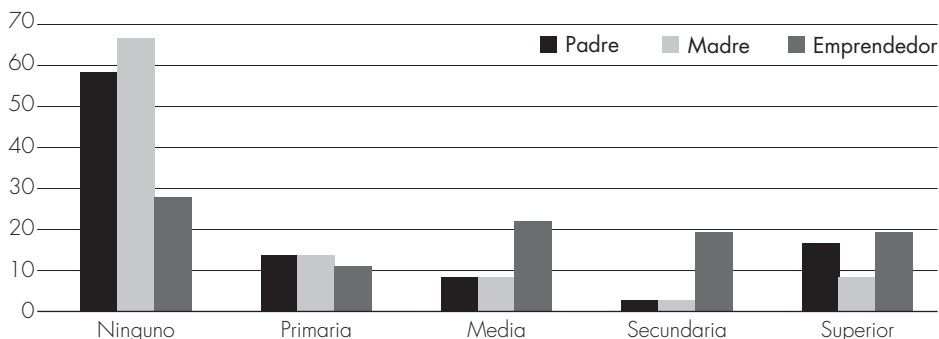
---

5. La INDH es un programa iniciado en 2005. Su objetivo primordial es «combatir la pobreza, la precariedad y la exclusión social mediante la ejecución de proyectos de infraestructuras básicas, formación y desarrollo de capacidades, animación social y cultural, acciones deportivas, además de la promoción de actividades que generen ingresos y empleo». Para más información, véase <http://www.indh.ma/index.php/en/presentation> [Fecha de consulta: 24.07. 2017].



ce de formación y nunca han asistido a una escuela. Como ya se ha debatido ampliamente en la literatura, disponer de un título universitario no garantiza que el proceso de emprendimiento vaya a resultar más sencillo. En cierta medida, los títulos universitarios suelen incluso repercutir de forma negativa sobre las opciones de autoempleo de los jóvenes, puesto que el sistema universitario no está adaptado convenientemente para dotar a los estudiantes de las aptitudes, capacidades y autoconfianza necesarias para crear su propia empresa (Habibov *et al.*, 2017). En Marruecos, un joven llamado Sami explicaba: «mis compañeros de universidad no hablan bien francés, no digamos ya el inglés; a veces, ni siquiera los profesores hablan correctamente» (MAR\_LS\_1)<sup>6</sup>. De hecho, los incipientes emprendedores jóvenes con formación en Marruecos estudiaron en su mayoría en escuelas públicas (89%) y un 96,5% fueron educados en lengua árabe. Si atendemos a sus trayectorias educativas, podemos señalar que solo un 19% de ellos dejaron los estudios porque ya habían concluido sus cursos. En la mayoría de los casos, fueron cuestiones económicas o administrativas (las tasas de la matrícula, el transporte, la necesidad de empezar a trabajar) las que los empujaron a pasar a la vida activa y les impidieron, en el 61,6% de los casos, concluir sus estudios.

Figura 1. Nivel educativo de los emprendedores (en %)



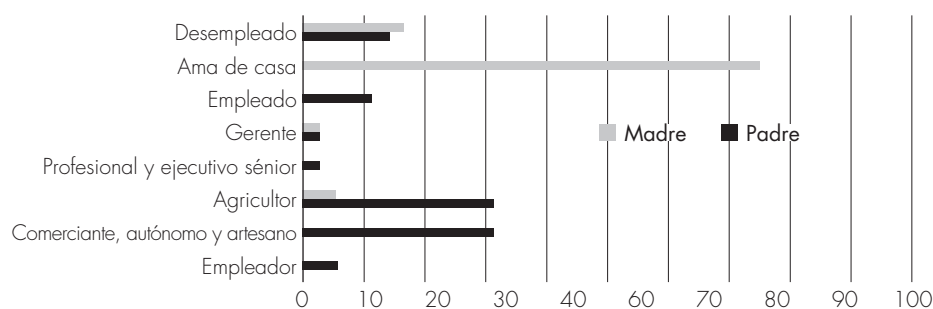
Fuente: Elaboración propia según datos de la SAHWA Youth Survey 2016.

6. En las referencias a los datos cualitativos se utiliza un código en el que se indica el país (donde DZ = Argelia, MAR = Marruecos, TUN = Túnez, EGY = Egipto, LB = Líbano), la técnica (FG = grupos focales [*focus groups*], LS = historias de vida [*life stories*], LSV = videos de historias de vida [*life stories videos*], y FE = etnografías focalizadas [*focused ethnographies*]), el número y, en algunos casos, también el número de página. Por ejemplo, el código para la página 3 del informe del grupo focal n.º 1 de Marruecos sería MAR\_FG\_1: 3.

## El efecto familiar

La importancia del entorno familiar es enfatizada en la literatura cuando se plantean cuestiones sobre el espíritu emprendedor, los rasgos o las capacidades del emprendedor. Factores como el estilo de paternidad (Boz y Ergeneli, 2014) o el nivel educativo de los padres (Cooper y Dunkelberg, 1981; Gomolka, 1977) pueden fortalecer o disminuir la predisposición al emprendimiento de los jóvenes. En muchos casos, los jóvenes emprendedores marroquíes encuestados a través del proyecto SAHWA han recibido el apoyo de sus familias y han tenido ejemplos dentro de ellas, sobre todo, en sus padres. Los datos muestran que los padres de más de dos tercios de estos jóvenes trabajan por cuenta propia, son empleadores o agricultores (véase la figura 2), y es posible por tanto que hayan mostrado a sus hijos la senda de vida laboral independiente, con lo que se refuerza la importancia de los modelos familiares en las intenciones de emprendimiento.

Figura 2. Origen socioeconómico de los emprendedores (en %)



Fuente: Elaboración propia según datos de la SAHWA Youth Survey 2016.

## Tipos de empresas creadas por los emprendedores

Los jóvenes emprendedores marroquíes se insertan sobre todo en actividades comerciales (el 80,5% declara que su empresa pertenece al sector del comercio u otras actividades mercantiles). Los sectores intensivos en capital, como los de la industria o la construcción, suponen solo el 5,5% de las actividades de los jóvenes emprendedores. Quienes pudieron obtener apoyo del sistema público de ayudas crearon sus empresas en el sector de la agricultura y los servicios administrativos. Para crear su empresa, el 87% de los jóvenes emprendedores

invirtió su propio capital, y más de tres de cada cuatro contaron con apoyo económico de sus padres. El llamado *love money* –es decir, el capital aportado por familia y amigos– y las redes de contactos son las claves para iniciar un negocio en Marruecos, ya que solo el 17,8% tiene la posibilidad de obtener financiación bancaria para desarrollar o iniciar sus empresas.

## ¿Qué dificultades plantea el proceso?

Los emprendedores consideran que las mayores dificultades que deben afrontar son la falta de información (sobre su empresa, sobre el mercado, etc.), el acceso a redes comerciales y la burocracia. Ello probablemente se explica, al menos en parte, por la circunstancia de que los encuestados carecen por lo general de acceso a Internet (un 72,2% no tiene conexión en su hogar). En las zonas rurales, esta cifra aumenta incluso hasta el 80%. Y, de hecho, los emprendedores que no tienen conexión padecen doblemente la falta de información en el momento de crear su empresa. No obstante, en general, están contentos con su trabajo y un 87% de los jóvenes emprendedores que han creado su empresa recurriendo a su propio capital declara estar satisfecho o muy satisfecho con su trabajo.

**El llamado *love money* –es decir, el capital aportado por la familia y amigos– y las redes de contactos son las claves para iniciar un negocio en Marruecos, ya que solo el 17,8% tiene la posibilidad de obtener financiación bancaria para desarrollar o iniciar sus empresas.**

## Las mujeres y el emprendimiento

Pese a que la situación de las mujeres jóvenes ha mejorado de forma continuada, sobre todo en los últimos años (Cherubini *et al.*, 2016), la iniciativa emprendedora sigue siendo escasa entre las mujeres jóvenes marroquíes. Según los datos del HCP (Haut Commissariat au Plan, 2011)<sup>7</sup>, el porcentaje de mujeres activas en el mercado laboral que son trabajadoras independientes, empleadoras o asociadas es del 10,6%, frente al 35,3% entre los hombres (de

---

7. El HCP es una institución pública gubernamental independiente de estadística de Marruecos, fundada en 2003. Es la principal fuente de datos estadísticos económicos, sociales y demográficos.

todas las edades). No obstante, este número podría incluso ser mayor en realidad, ya que muchas actividades emprendedoras se llevan a cabo dentro del denominado «sector informal». Diversos estudios (Rachdi, 2006; Aït Mous, 2005) muestran que las actividades emprendedoras de las mujeres están determinadas en gran medida por factores como la edad<sup>8</sup>, el entorno socioeconómico o el nivel educativo. Así, las mujeres jóvenes con menor nivel educativo y de clase baja suelen inclinarse por las iniciativas emprendedoras más pequeñas, mientras que aquellas con título universitario y de clase socioeconómica alta tienden a involucrarse en iniciativas emprendedoras más grandes (véase Aït Mous, 2005). Para las mujeres jóvenes, las actividades emprendedoras son importantes, porque les brindan la oportunidad de evitar el desempleo, de ser autónomas, de desarrollar sus identidades profesionales y obtener un reconocimiento socioprofesional por lo que hacen. No obstante, como explicaba una

**Para las mujeres jóvenes, las actividades emprendedoras son importantes, porque les brindan la oportunidad de evitar el desempleo, de ser autónomas, de desarrollar sus identidades profesionales y obtener un reconocimiento socioprofesional; no obstante, la senda del emprendimiento es todavía complicada para las mujeres jóvenes.**

joven durante el trabajo de campo etnográfico del proyecto SAHWA (MAR\_LS\_2), deben enfrentarse a problemas de diversa índole, y la senda del emprendimiento es todavía complicada para las mujeres jóvenes, puesto que sus padres interfieren y ralentizan, en el mejor de los casos, su voluntad de crear su propia empresa. Ello se debe principalmente a los riesgos que entraña

el emprendimiento, por los cuales las familias muchas veces disuaden a sus hijas, hermanas o esposas de desarrollar una carrera emprendedora (Aït Mous, 2005). De hecho, en nuestro estudio, tan solo el 8,3% de los jóvenes emprendedores marroquíes son mujeres.

Este apartado ha contribuido a dibujar una panorámica general de los jóvenes emprendedores marroquíes. En el siguiente se tratará de comprender mejor las prácticas e identidades, a partir del trabajo de campo etnográfico del proyecto SAHWA.

---

8. La mayoría de las mujeres emprendedoras tienen entre 30 y 45 años (Rachdi, 2006; Aït Mous, 2005). El estudio de Aït Mous (2005), que incluye entrevistas con 50 mujeres emprendedoras, muestra, además, que el 26,6% de ellas tiene entre 25 y 29 años.

## Una mirada a las prácticas e identidades emprendedoras

En el apartado siguiente presentamos tres perfiles de jóvenes emprendedores marroquíes de tres zonas distintas de Marruecos (urbana, periurbana y rural). Sus trayectorias vitales muestran cómo estos jóvenes identifican nuevas oportunidades, desarrollan diversas estrategias para poner en marcha sus empresas y negocian de forma activa un espacio para desarrollar sus actividades e identidades emprendedoras.

### Kamel<sup>9</sup>, emprendedor a los 16

Kamel, de 21 años, es un estudiante universitario de clase media de Rabat. Pese a ser tan joven, tiene ya un historial notable como emprendedor. Su trayectoria en este sentido, al margen del sistema educativo, nos ofrece una visión de las dinámicas que intervienen en el proceso que va de las aulas al emprendimiento. Kamel explica que proviene de un «entorno de clase media normal». Es el segundo de una familia con tres hijos. Sus padres pudieron ambos estudiar y trabajaban como docentes en centros de enseñanza secundaria marroquíes en Rabat. Como él mismo explica, su mayor suerte fue poder asistir a una escuela primaria privada en Rabat, en lugar de a la escuela pública en Salé. Reconoce haber recibido allí una educación muy sólida, sobre todo en idiomas. Era muy buen estudiante y tuvo la oportunidad de estudiar en excelentes centros públicos de enseñanza media y secundaria. Ya entonces estaba decidido a luchar para poder entrar en el instituto de secundaria de «élite» Moulay Youssef. Su trayectoria emprendedora comenzó durante su segundo año de secundaria. Una ONG llamada Injaz, a través de una asociación con el Ministerio de Educación, acudió a su instituto a presentar su programa de formación para el emprendimiento. En cuanto supo del proyecto, Kamel presentó su solicitud y participó en el programa de formación de seis meses. «Teníamos que trabajar en equipo y recorrer todos los pasos del proyecto emprendedor: la financiación, la lluvia de ideas para pensar en los productos, la búsqueda de proveedores, la producción y la venta. Al final del curso teníamos que liquidar la empresa ficticia [*mock company*] y presentar un informe anual. Durante el período de formación, mis compañeros me escogieron

---

9. Todos los nombres de los entrevistados en este artículo se han cambiado por pseudónimos.

para estar al frente de la empresa. En ese momento, empecé a cambiar mi forma de pensar y a pensar en la creación de empresas. Tenía la sensación de que en mi interior había nacido un pequeño emprendedor y estaba creciendo. Me gustaba lo que hacía».

A partir de aquel día, la vida de Kamel cambió de forma drástica. Resultó ganador de la competición nacional de Injaz y tuvo la oportunidad de viajar al extranjero por primera vez y presentar su proyecto en una competición regional en Argelia y, pocos meses después, en Jordania. Kamel trabajó en sus aptitudes lingüísticas y mejoró su nivel de inglés hablado, de modo que solo un par de meses después era capaz de presentar de forma dinámica su trabajo en árabe, inglés y francés. Estuvo acompañado en todo momento por personas del mundo empresarial que participaban en los proyectos de Injaz en la región. Estas ayudas y el apoyo en forma de mentoría le dieron alas, para, pocos meses más tarde, decidirse a desarrollar su proyecto en el mundo real, junto con uno de sus compañeros del instituto, en el momento de entrar en la universidad.

Si bien ser emprendedor no es el sueño de todo el mundo y no puede constituir la única solución al desempleo juvenil en Marruecos, la experiencia de Kamel, al mismo tiempo, demuestra que la capacidad y el espíritu o la voluntad emprendora necesitan un impulso y un proceso de mentoría. Gracias a su participación en el programa de Injaz, Kamel pudo descubrir su vocación y fijarse unas metas propias. Además, pudo mejorar sus aptitudes para buscar ayuda, bien en forma de financiación económica, asesoramiento o servicios de consultoría gratuitos. Aunque su empresa está levantando el vuelo desde una nueva oficina localizada en la universidad, sus estudios se han resentido un poco, porque percibe que la educación que recibe no cumple sus expectativas. Por ello, pese a que su recién nacida empresa está prosperando, está buscando otras opciones para seguir estudiando en el extranjero, en Estados Unidos o en Alemania, donde, según cree, se fomenta e impulsa de verdad el espíritu emprendedor.

## **Younes, en el camino de ser emprendedor agrícola**

Younes, de 29 años, es un joven emprendedor que vive en la llanura agrícola del Saïss, en la mitad norte de Marruecos. En los últimos dos años, este joven ha puesto en marcha varios proyectos agrícolas: uno de plántulas (o plantas de semillero) de olivos, otro de ensaladas y, finalmente, otro de construcción de postes de hormigón que se usan en la plantación de vides y para el vallado de terrenos agrícolas. Tanto su trayectoria vital como su perfil son interesantes porque ofrecen algunas claves sobre los ingredientes que se necesitan para desarrollarse como emprendedor en ámbito rural.

Cuando dejó los estudios en sexto grado de secundaria, ya que pensó que no iban a servirle para desarrollar sus aspiraciones de emprendimiento, inició una formación profesional en su *douar*<sup>10</sup>. Cuando la terminó, decidió realizar diversas prácticas profesionales en empresas agrícolas grandes del Saïss. Los hombres jóvenes por lo general consideran que estas empresas son «modernas» y que emplean «agricultura de alta tecnología». Estas experiencias profesionales resultaron esenciales para el desarrollo del proyecto de Younes. Mientras trabajaba en estas empresas, tuvo la oportunidad de conocer las nuevas tecnologías agrícolas, desarrollar aptitudes tanto del ámbito de la agricultura como de gestión, así como crear una red de contactos profesionales. En 2008, tras acabar su formación profesional y sus períodos de prácticas, inició, junto con un antiguo gerente de una de las empresas en las que había hecho prácticas, un proyecto de plántulas de olivos. El antiguo gerente aportó los conocimientos y los materiales (las plántulas y las líneas de goteo) y Younes, los terrenos (dos hectáreas) y el agua, propiedad de la generación mayor de su familia, esto es, de su abuelo. Para convencer a su padre y a sus tíos, que dirigen la empresa agrícola familiar de 40 hectáreas propiedad del abuelo de Younes, elaboró un plan de negocio y tuvo que persuadir primero a su padre y después a sus tíos, uno a uno. Pasados dos años, el joven decidió trabajar por cuenta propia, con la ayuda económica de su padre. Younes se encarga sobre todo de la gestión y la comercialización de las plántulas: «Vendo el 30% de las plántulas directamente a los agricultores, y el resto, a través de intermediarios. Comparto los beneficios con mi padre y una parte la reinvierto en mi proyecto».

En 2011, Younes decidió iniciar un proyecto de ensaladas junto a un antiguo amigo del colegio llamado Hassan (de 28 años). Este trabajaba como técnico en la región del Souss<sup>11</sup>, principalmente en la producción de verduras de invernadero. Younes explicaba así cómo fue su reencuentro y el inicio del proyecto: «nos encontramos por casualidad y le pregunté a qué se dedicaba. Dos meses después, empezamos nuestro nuevo proyecto de ensaladas. Estudiamos el mercado detenidamente y nos dimos cuenta de que las ensaladas que se venden en esta región proceden del Gharb<sup>12</sup> y el Souss. Para cuando llegan aquí, las ensaladas ya se han marchitado y no están frescas. Es un producto nuevo en la región y lo que queremos es vender nuestras ensaladas a los hoteles de Ifrane<sup>13</sup> y a los supermercados

---

10. Un *douar*, tradicionalmente, es una aldea de tiendas de campaña.

11. El Souss es una importante región agrícola situada en la zona del medio oeste de Marruecos, junto a la ciudad de Agadir.

12. El Gharb es una importante región agrícola situada al noroeste de Marruecos.

13. Ifrane se encuentra en la cordillera del Medio Atlas, a unos 35 kilómetros aproximadamente del Saïss. Esta ciudad atrae a muchos turistas y goza de popularidad también entre los marroquíes.



de Mequínez. Producimos 17 tipos distintos de ensaladas». Cuando visitamos su proyecto, que recuerda a un pequeño laboratorio, Younes y Hassan apenas tenían tiempo para enseñarnos el lugar, ya que están muy ocupados supervisando las actividades de los trabajadores, contactando a sus clientes, vigilando la producción y manejando el sistema de irrigación por goteo. Al preguntarles si habían solicitado ayudas públicas para financiar sus proyectos, respondieron lo siguiente: «no las buscamos. Además, si nos beneficiáramos de ayudas públicas, tendríamos que producir *des produits terroir*<sup>14</sup>. No nos interesa producir las mismas cosechas que los demás agricultores de la región. Nosotros tenemos nuestro propio *know-how* y buscamos nuevos mercados».

Sin embargo, Younes y Hassan pronto tuvieron que hacer frente a problemas para vender sus ensaladas, en particular en lo que se refiere al transporte. Después de dos años decidieron abandonar su proyecto. Aun así, Younes declara haber aprendido mucho de esta experiencia, tras la cual decidió poner en marcha otro proyecto: de construcción de postes de hormigón, que se emplean en el vallado de terrenos o para el cultivo de vides. Al preguntarle sobre cómo le surgió esta idea, respondió: «Mis plántulas de frutales las vendo sobre todo a empresarios agrícolas que se han establecido hace poco tiempo en la región. Normalmente, compran un par de hectáreas de terreno y plantan frutales. Nada más comprar los terrenos, lo primero que hacen es vallarlos. Así, decidí construir los postes y venderlos junto con las plántulas, como un paquete». Además, para este proyecto, Younes decidió colaborar con un primo que había trabajado cerca de Agadir en el sector de la construcción. El primo de Younes aporta sus conocimientos y dirige el proyecto, mientras que Younes se encarga de aportar las plántulas y parte de los recursos necesarios para iniciar el proyecto.

De esta forma, Younes está desarrollando una nueva modalidad de actividad en el sector de la agricultura que se diferencia ligeramente de las prácticas agrícolas de la generación anterior y que es innovadora respecto a las prácticas existentes (Bossenbroek y Kadiri, 2016). Sus distintos proyectos reflejan su creatividad y capacidad de innovación. No espera apoyo del Gobierno, sino que emplea sus propios recursos (sus experiencias profesionales, sus conocimientos, sus redes profesionales y la posibilidad de acceso a los terrenos y al agua que son propiedad de las generaciones anteriores de su familia). Sus relaciones sociales (familia, amigos, colegas) son importantes y útiles para conectar sus aspiraciones, recur-

---

14. Se trata de una iniciativa del Gobierno por la que se fomenta que los agricultores produzcan productos que pueden etiquetarse como autóctonos (*home-grown products*), lo que facilita su comercialización.

sos (en términos de conocimientos y materiales) y oportunidades. No obstante, antes de iniciar un nuevo proyecto, evalúa las dinámicas del mercado y busca nuevos nichos en los que establecerse. A través de sus proyectos, Younes desarrolla su identidad como emprendedor agrícola y aspira también a ganarse el reconocimiento social de las generaciones anteriores, en particular de su padre y de su abuelo. En un contexto en el que los recursos de la producción están en manos de las generaciones anteriores, Younes moviliza sus propios recursos para la movilidad social y para convencer a los miembros de su familia de más edad de sus competencias. Para apreciar la historia de Younes es importante además aportar el dato de que la zona en la que vive es un contexto muy dinámico con varias empresas grandes del sector, en las que trabajan algunos jóvenes de zonas rurales para adquirir experiencia profesional y desarrollar nuevas competencias para iniciar sus propias empresas.

## **Salim, futuro emprendedor del mercado informal de Bab El Had**

La historia de Salim es la historia contemporánea de buena parte de la juventud marroquí<sup>15</sup>, que se abre paso desde posiciones sociales marginales, ansiando primero un empleo, para más tarde atreverse con el emprendimiento. Hace seis años, Salim dejó los estudios a edad muy temprana (15 años), pese a ser un buen estudiante, y emigró desde su pueblo, Biougra, cerca de Agadir (600 kilómetros al sur de Rabat), para acabar en el mercado de Bab El Had. «Dejé los estudios —explica Salim— porque vi que con eso no iría a ninguna parte. Además, mi madre no podía permitirse esperar más tiempo a que llevara dinero a casa». Trabajó como aprendiz de sastre por las noches en la tienda de su hermano en Agadir. «Trabajaba hasta muy tarde para acabar el trabajo, o incluso me llevaba el trabajo a casa, pero no siempre me pagaban». Las relaciones familiares son a veces sinónimo de voluntariado no voluntario. Para compensarlo, Salim pronto empezaría a trabajar como vendedor para ganarse la vida. Cuando decidió dejar los estudios, dejó también su región (Biougra, Agadir, Souss). Es importante tener presente hasta qué punto la cultura local de emigración está arraigada en la zona del Souss. Los comerciantes siempre han emigrado a la zona norte del país, sobre todo con el propósito de abrir tiendas de alimentación, aunque también

---

15. En total, de 6,4 millones de niños matriculados, unos 2,36 millones abandonan la escuela antes de cumplir 16 años (Haut Commissariat au Plan, 2015).

al extranjero, principalmente a Francia, en busca de mejores oportunidades de trabajo en los sectores de la industria y el comercio<sup>16</sup>.

Salim es un joven solitario a la vez que apasionado. Aparte del fútbol –una afición muy frecuente entre los jóvenes de su edad–, le gustan mucho las palomas. «Puedo pasarme horas para elegir la adecuada, les doy de comer, las cuido... No las recojo solo por negocio, es una afición personal», nos dice. Esto demuestra al mismo tiempo que es muy paciente y muy apasionado, pero también muy pragmático. «Un día vi a un amigo que las recogía y vendía algunas en el mercado. Decidí hacer lo mismo, pero prestándole mucha más atención a la calidad de su alimentación y a su entorno». Explica cómo consiguió iniciar su pequeño negocio creando el entorno adecuado en un tejado: «Primero las cuido y luego las vendo a buen precio. Pero cuando tengo que irme por un tiempo a trabajar a Agadir, me cuesta dejarlas». A través de su relato, Salim nos muestra a la vez su sentido de la belleza y de los negocios.

En Jouteya, durante los primeros tres años, Salim aprendió a abrirse camino en un lugar muy competitivo y desregulado. «Cuando empecé, el encargado me dijo que agarrase un periódico y limpiase los escaparates... Los demás vendedores no querían compartir información sobre los precios y los productos conmigo, así que tuve que observarlos, comer en muy poco tiempo y tratar de quedarme allí cuando los demás ya se habían marchado para poder tener mi oportunidad. Muy pronto logré vender los mismos productos a mejores precios». Su potencial como futuro emprendedor reside no solo en sus «habilidades para la venta», sino, además, en su actitud como persona autónoma e independiente. No le gusta que se inmiscuyan en sus opciones personales. «Cuando mi último jefe metió sus narices en mi estilo de vida (forma de vestir, ir a cafeterías...), no me gustó nada», nos cuenta Salim. Se mudó de un apartamento compartido a un estudio para él solo, por el que paga 600 dirhams al mes de alquiler, simplemente porque «no me gusta dejar mis cosas y encontrarme con que alguien las ha estado tocando o algo».

Con estas prácticas, Salim ha adquirido las habilidades sociales necesarias para desarrollar nuevos proyectos y no solo vender máquinas, lo que le permite poco a poco diversificar su abanico de ventas. Mientras, ha conseguido ahorrar lo suficiente para poder hacerse una casa nueva propia en su ciudad natal, Biougra. De este modo, está elevando su posición social, pero también su capacidad para convertirse en un emprendedor independiente, lo cual es su sueño, y quizás emigrar al extranjero para seguir desarrollando sus redes.

---

16. Para más información, véase <http://economia.ma/content/lascension-des-chefs-dentreprises-soussis>

## Lecciones extraídas

Al esbozar estas tres experiencias, se ha querido mostrar que, pese a que los jóvenes rara vez aparecen en las políticas públicas, son capaces de crear sus propias empresas y proyectos. Para ello, la familia desempeña en ámbitos formales una función importante, tanto en el desarrollo de las aspiraciones de emprendimiento como en cuanto a apoyo económico y moral. Ello sale también a relucir en los estudios de caso etnográficos examinados, los cuales, además, muestran la importancia de las redes profesionales a las que recurren los emprendedores jóvenes para adquirir conocimientos y apoyo material. Habida cuenta de la falta de programas de estudios específicos sobre emprendimiento, los emprendedores jóvenes tienen que aprender mediante la práctica y reflexionan sobre sus experiencias pasadas para seguir desarrollando sus negocios. Aun así, y pese a que puede que el Estado no desempeñe un papel activo de promoción de estas iniciativas, los emprendedores jóvenes buscan obtener experiencias profesionales en empresas privadas.

**La travesía que deben recorrer para convertirse en emprendedores supone un trayecto de supervivencia y de dignidad, de posición social, por el que los jóvenes emprendedores buscan conseguir autonomía en un entorno difícil.**

## Conclusión

Los factores de impulso o *push factors* del emprendimiento, tal como confirma el trabajo de campo desarrollado en el proyecto SAHWA, son fundamentales. El sistema educativo podría desempeñar un papel más importante si los jóvenes entraran en contacto con proyectos de emprendimiento a edades muy tempranas. El sistema educativo es un factor que puede reducir o reforzar la orientación emprendedora de los jóvenes (Cooper y Dunkelberg, 1981; Gomolka, 1977). Los entrevistados que han participado en programas de formación para el emprendimiento ponen de relieve su importancia en tanto en cuanto tienen la capacidad de sustituir la influencia de la familia en las orientaciones emprendedoras de los jóvenes. Sin embargo, en un país en el que la mayoría de los jóvenes no llega a la educación secundaria –solo alrededor del 38% de los jóvenes cursa educación secundaria, frente al 97% en el caso de la educación primaria Afegir (Tholen, 2015)–, quizá podrían iniciarse tales iniciativas a una edad más temprana, con el fin de mejorar las capacidades y el espíritu emprendedor de los jóvenes.

Asimismo, la investigación también revela que la mayor parte de los emprendedores son varones jóvenes y que tan solo un número reducido de mujeres escoge esta opción profesional o se identifica como emprendedora. Ello podría explicarse por las dificultades a las que tienen que enfrentarse las mujeres en cuanto al acceso a la

formación adecuada, a los recursos financieros u otras formas de capital, al mercado, y por los problemas a la hora de compaginar sus distintas responsabilidades: ser hija, esposa, madre y, además, emprendedora. Por otra parte, en particular en zonas rurales, las mujeres jóvenes desarrollan sus actividades de emprendimiento en ciertos ámbitos considerados «femeninos». Concretamente, las trayectorias emprendedoras femeninas en el ámbito rural se desarrollan, en la mayor parte de los casos, en sectores como la fabricación de alfombras, actividades de bordado o relacionadas con los servicios, la venta de mercancías hechas a mano o «productos locales» –como son el aceite de argán, la miel, la mermelada, etc.–.

Aunque los tres estudios de caso expuestos muestran que los jóvenes son capaces de iniciar y desarrollar sus empresas, a veces de la nada, y parecen tener bastante éxito en ello, también deben afrontar numerosos problemas. Siguen dependiendo en gran medida de su contexto social y económico y, por ello, siguen siendo vulnerables. Además, muchos de los jóvenes emprendedores deciden serlo porque están desempleados, por lo que más que una opción es una necesidad. En estos casos, la travesía que deben recorrer para convertirse en emprendedores supone un trayecto de supervivencia y de dignidad, de posición social, por el que los jóvenes emprendedores buscan conseguir autonomía en un entorno difícil.

## Fuentes primarias

SAHWA Ethnographic Fieldwork 2015 (2016).

SAHWA Youth Survey 2016 (2017) *Data file edition 3.0*. Barcelona: Barcelona Centre for International Affairs (CIDOB).

## Referencias bibliográficas

Aït Mous, Fadma. *L'entreprenariat féminin au Maroc: typologies, ressources familiales et nouveaux rôles féminin*. Manuscrito no publicado, 2005.

Belshaw, Cyril S. «The Cultural Milieu of the Entrepreneur: A Critical Essay». *Explorations in Entrepreneurial History*, vol. 7, n.º 3 (1955), p. 146-163.

Bensghir, Afaf y Reghioui, Anouar. «La culture entrepreneuriale: étude comparative entre les étudiants marocains et mauritaniens». *Dossiers de Recherches en Economie et Gestion*, vol. 2, n.º 4 (2015), p. 63-89.

Binkkour, Mohamed y Messaoudi, Abdelaziz. «La promotion de l'entreprenariat au Maroc: rôle de l'Etat et perception des entrepreneurs». En: *Proceedings of the Colloquium Business and Entrepreneurship in Africa*. Quebec: Université Laval, 2012, p. 242-278.

- Bossenbroek, Lisa; van der Ploeg, Jan Douwe y Zwarteven, Margreet. «Broken dreams? Youth experiences of agrarian change in Morocco's Saïss region». *Cahiers Agricultures*, vol. 24, n.º 6 (2015), p. 342-348.
- Bossenbroek, Lisa y Kadiri, Zakaria. «Quête identitaire des jeunes et avenir du monde rural». *Revue Economica*, n.º 27 (2016), p. 46-50.
- Boz, Anil y Ergeneli, Azize. «Women Entrepreneurs' Personality Characteristics and Parents' Parenting Style Profile in Turkey». *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 109 (2014), p. 92-97.
- Bruni, Attila; Gherardi, Silvia y Poggio, Barbara. *Gender and entrepreneurship: an ethnographical approach*. Nueva York y Oxon: Routledge, 2005.
- Caracelli, Valerie J. y Greene, Jennifer C. «Crafting mixed-methods evaluation designs». En: Greene, J.C. y Caracelli, Valerie (eds.). *Advances in mixed-methods evaluation: the challenges and benefits of integrating diverse paradigms* (New Directions for Evaluation, n.º 74). San Francisco: Jossey-Bass, 1997, p. 19-32.
- Cherubini, Daniela; Rivetti, Paola y Leccardi Carmen. «European Public Policies for Gender Equality in the Arab Mediterranean Region». *SAHWA Project Policy Paper*, n.º 12 (2016) (en línea) <http://www.sahwa.eu/OUTPUTS/SAHWA-Policy-Papers-ISSN-2564-9167/SAHWA-Policy-Paper-on-gender-policies-in-the-Arab-Mediterranean-region>
- Cooper, Arnold C. y Dunkelberg, William C. *Influences upon entrepreneurship — a large scale study*. San Diego, CA: Academy of Management Meetings, 1981.
- Fayolle Alain. *Entrepreneuriat. Apprendre à apprendre*. París: Dunod, 2012.
- Fayolle Alain y Liñán Francisco. «The future of research on entrepreneurial intentions». *Journal of Business Research*, vol. 67, n.º 5 (2014), p. 663-666.
- Gomolka Eugene. «Characteristics of minority entrepreneurs and small business enterprises». *American Journal of Small Business*, vol. 2, n.º 1 (1977), p. 12-21.
- Gurung, Ghana S. y Kollmair, Michael. «Marginality: concepts and their limitations». NCCR North-South, IP6 Working paper, n.º 4 (2005) (en línea) <https://pdfs.semanticscholar.org/4973/d37d23c01540dabaae13bbc122eeb3fcc0ad.pdf>
- Habibov, Nazim; Afandi, Elvin y Cheung, Alex. «What is the effect of university education on chances to be self-employed in transitional countries?: Instrumental variable analysis of cross-sectional sample of 29 nations». *International Entrepreneurship Management Journal*, vol. 13, n.º 2 (2017), p. 487-500.
- Kamal, Abdelhak. «Policy Paper on National Youth Policies in Morocco». *SAHWA Project, Policy Paper* (2016) (en línea) <http://www.sahwa.eu/OUTPUTS/SAHWA-Policy-Papers-ISSN-2564-9167/Policy-Paper-on-National-Youth-Policies-in-Morocco>
- Klotz, Anthony y Neubaum, Donald. «Research on the dark side of personality traits in entrepreneurship: observations from an organizational behaviour perspective». *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 40, n.º 1 (2016), p. 7-17.

- Kouba, Salah y Sahib Eddine, Abdelhak. «L'intention entrepreneuriale des étudiants au Maroc : une analyse PLS de la méthode des équations structurelles». *Actes du 11<sup>ème</sup> CIFEPME*, Brest, 2012.
- Minialai, Caroline y Sqalli, Hammad. «How to improve the governance of support for entrepreneurship initiatives». *SAHWA Policy Paper*, n.º. 3 (2016) (en línea) [https://www.cidob.org/en/publications/publication\\_series/sahwa\\_papers/policy\\_paper/how\\_to\\_improve\\_the\\_governance\\_of\\_support\\_for\\_entrepreneurship\\_initiatives](https://www.cidob.org/en/publications/publication_series/sahwa_papers/policy_paper/how_to_improve_the_governance_of_support_for_entrepreneurship_initiatives)
- Rachdi, Fatimaezzahra. «L'entreprenariat féminin au Maroc: une étude exploratoire». *Actes du 8<sup>e</sup> CIFEPME*, Friburgo, Suiza, 2006.
- Sánchez-Montijano, Elena; Martínez, Irene; Bourekba, Moussa y Dal Zotto, Elena. *SAHWA Youth Survey 2016 Descriptive Report*. Barcelona: CIDOB, 2017.
- Stewart, Alex. «The Bigman Metaphor for Entrepreneurship: A “Library Tale” with Morals on Alternatives for Further Research». *Organization Science*, vol. 1, n.º 2 (1990), p.143-159.
- Tholen, Jochen. «Employment, Education and Social Inclusion in Algeria, Morocco, Tunisia, Egypt and Lebanon». *SAHWA Background Paper*, BP01 (2015). Barcelona: Barcelona Centre for International Affairs (CIDOB).
- Tounés, Azzedine. *L'intention entrepreneuriale: une recherche comparative entre des étudiants suivant des formations en entrepreneuriat (bac + 5) et des étudiants en DESS CAAE*. Tesis de doctorado en Ciencias de gestión, Université de Rouen, 2003.
- Turker, Duygu y Sönmez-Selçuk, Senem. «Which factors affect entrepreneurial intention of university students?». *Journal of European Industrial Training*, vol. 33, n.º 2 (2009), p. 142-159.
- White, Ben. «Agriculture and the generation problem: Rural youth, employment and the future of farming». *IDS Bulletin*, vol. 43, n.º 6 (2012), p. 9-19.
- World Bank. «Kingdom of Morocco Promoting Youth Opportunities and Participation». Report n.º 68731-MOR. Washington, D.C.: World Bank, 2012.
- World Bank «World Development Indicators: Unemployment». World Bank, 2014 (en línea) <http://wdi.worldbank.org/table/2.5>

---

*La investigación académica cuyos resultados han permitido la elaboración de este artículo ha recibido financiación del Séptimo Programa Marco de la Unión Europea FP7/2007-2013. Número del proyecto: 613174 (proyecto SAHWA: [www.sahwa.eu](http://www.sahwa.eu)). Este artículo refleja únicamente el punto de vista de las autoras. La Unión Europea no es responsable del uso que se pueda hacer de la información contenida en este estudio.*

---

Traducción del original en inglés: Alejandro Lacomba y redacción CIDOB