

# LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA ESPAÑOLA

Estudio monográfico sobre el entorno económico y las  
oportunidades de inversión en:

# TURQUÍA

Gonzalo Escribano

M. Oğuz Tinaztepe



# La internacionalización de la empresa española

---

Estudio monográfico sobre el entorno económico  
y las oportunidades de inversión en:

---

## TURQUÍA

**Gonzalo Escribano**

*Profesor Titular de Economía Aplicada, UNED*

*con la colaboración de*

**M. Oğuz Tinaztepe**

*OĞUZ Strategies and Forecasting Corp*

*Coordinador de la colección:* **Paul Isbell**

© 2008. Instituto Español de Comercio Exterior  
Paseo de la Castellana, 14 - 16  
28046 Madrid  
[www.icex.es](http://www.icex.es)

© 2008. Instituto de Crédito Oficial  
Paseo del Prado, 4  
28014 Madrid  
[www.ico.es](http://www.ico.es)

© 2008. Fundación Real Instituto Elcano  
de Estudios Internacionales y Estratégicos  
Príncipe de Vergara, 51  
28006 Madrid  
[www.realinstitutoelcano.org](http://www.realinstitutoelcano.org)

Diseño y maquetación: Quinteral Servicios Gráficos, S.L.

Impresión: Quinteral Servicios Gráficos, S.L.

Depósito legal: M-24271-2008

ISBN: 978-84-936301-2-6

# PRÓLOGO

El Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), el Instituto de Crédito Oficial (ICO) y el Real Instituto Elcano (RIE) colaboran por primera vez de forma tripartita para la elaboración de una serie de monográficos sobre las oportunidades de comercio e inversión en determinados países, con el objetivo común de impulsar la internacionalización de la empresa española. Esta iniciativa arranca con la publicación del presente número sobre Turquía, país considerado de especial interés por la Administración Comercial española en el marco de los denominados Planes Integrales de Desarrollo de Mercados (PIDM), definidos por la Secretaría de Estado de Turismo y Comercio (SETyC).

El ICEX tiene encomendado el papel rector y la coordinación de la promoción exterior de productos, proyectos, servicios e inversiones españolas, en el marco de la Política Económica Española. Por su parte, el ICO presta financiación a proyectos que, entre otros objetivos, potencien la presencia de nuestras empresas en el exterior. El RIE tiene entre sus fines estudiar en profundidad los intereses de España en la sociedad internacional, sirviendo de foco de pensamiento y generación de ideas para su puesta a disposición de los responsables políticos y de la sociedad en general.

Las tres instituciones consideran prioritario prestar apoyo a las empresas españolas para ayudarlas a internacionalizarse, en este caso a través de la elaboración y puesta a su disposición de información de calidad sobre la realidad de los mercados foráneos. El desarrollo de las nuevas tecnologías y las comunicaciones ha facilitado el acceso a un elevado volumen de datos; no obstante, los fuertes cambios que experimentan las economías de mayor potencial exigen un profundo conocimiento acerca de las mismas para poder abordarlas con éxito. En consecuencia, se requiere una información práctica, detallada y precisa que facilite a nuestras empresas su implantación y comercio más allá de nuestras fronteras. Los diferentes números que integrarán esta serie de monográficos dedicados a países concretos pretenden ofrecer precisamente esa información.

De este modo, confiamos en que los empresarios encuentren datos y orientaciones útiles para su estrategia de internacionalización, para la que cuentan también con otros instrumentos de calidad organizados por el ICEX, como son los Foros de Inversión o los planes de implantación comercial o productiva, entre otros, incluidos los servicios prestados por la Red de Oficinas Económicas y Comerciales de la SETyC con presencia en todo el mundo. De forma complementaria, el ICO, conjuntamente con el ICEX, apoya también la internacionalización de las empresas con instrumentos financieros, entre los que destaca la línea financiera del programa Aprendiendo a Exportar. Además, el ICO colabora en la financiación de los proyectos de inversión en el exterior de las empresas españolas, a través del programa Proinvex y de la línea ICO Internacionalización de la empresa española.

Los diferentes monográficos de la serie serán elaborados por investigadores y colaboradores del Real Instituto Elcano, que asumirá la coordinación intelectual del proyecto. Se contará siempre con el apoyo de un equipo local, del que formarán parte no solamente especialistas del propio país estudiado sino también funcionarios de la Red de Oficinas Económicas y Comerciales y empresarios españoles que trabajan en la zona.

**Ángel Martín Acebes**, *Vicepresidente Ejecutivo del ICEX*

**Aurelio Martínez Estévez**, *Presidente del ICO*

**Gustavo Suárez Pertierra**, *Presidente del Real Instituto Elcano*



# índice

PRÓLOGO		3
RESUMEN EJECUTIVO		9
I. INTRODUCCIÓN		21
II. HORIZONTE ESTRATÉGICO DE LA ECONOMÍA TURCA	II.1. La situación política interna	27
	II.2. La situación económica	28
	II.3. Desequilibrios macroeconómicos y gestión económica	30
	II.4. Reformas microeconómicas e institucionales	35
	II.5. Las negociaciones de adhesión a la UE	37
	II.6. La posición geoestratégica de Turquía	40
III. EL HORIZONTE ESTRATÉGICO TURCO PARA ESPAÑA	III.1. Oportunidades estratégicas para la empresa española	45
	III.2. La inserción internacional de Turquía y el posicionamiento estratégico de España	51
IV. EL MARCO DE LA INVERSIÓN EXTRANJERA EN TURQUÍA	IV.1. Turquía en los rankings	59
	IV.2. El marco institucional de la inversión extranjera en Turquía	59
	IV.3. Obstáculos a la inversión	61
	IV.4. Infraestructuras	62





V. ANÁLISIS SECTORIAL	V.1. El sector bancario	67	65
	V.2. El sector asegurador	69	
	V.3. El sector energético	70	
	V.4. Infraestructuras	72	
	V.5. Turismo	73	
	V.6. El sector farmacéutico	73	
	V.7. Franquicias	74	
	V.8. El sector telecomunicaciones	74	
VI. PRIVATIZACIONES	VI.1. TEDAŞ (Compañía Turca de Distribución de Electricidad)	79	77
	VI.2. BAŞKENT DOĞALGAZ DAĞITIM A.Ş. (Distribución de Gas Natural, Ankara)	82	
	VI.3. HALKBANK	83	
	VI.4. VAFIKBANK	84	
	VI.5. Turkish Airlines	85	
	VI.6. Construcción y Operación de Centrales Nucleares	86	
	VI.7. Puertos de Bandirma y Samsun	87	
	VI.8. Licencias para instalaciones eólicas	87	
	VI.9. Privatización de autopistas y puentes	88	
	VI.10. ŞEKERBANK (Türkiye Şeker Fabrikalari A.Ş.) (azúcares)	89	
VII. CONCLUSIONES			93
BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS			99
ANEXOS			107



# RESUMEN EJECUTIVO

## I. Introducción

1. El informe ofrece un análisis del horizonte estratégico de las oportunidades y riesgos, reales o en potencia, para los intereses económicos españoles en Turquía. La metodología empleada es mixta. Por un lado, se han revisado los principales informes y estudios de instituciones turcas y de organismos internacionales; además, se ha recurrido a la literatura académica para ofrecer una interpretación y proyección más rigurosas de las tendencias a largo plazo. En segundo lugar, se han realizado entrevistas con actores destacados de la vida empresarial y económica turca. La principal conclusión es que el horizonte estratégico económico de Turquía es muy prometedor, que España cuenta con oportunidades importantes, y que las empresas españolas deben intentar posicionarse con rapidez en su mercado antes de que otros inversores extranjeros copen los sectores en que todavía hay oportunidades. No en vano, el Índice Elcano de Oportunidades y Riesgos Estratégicos califica a Turquía como un ‘reto estratégico’ para la economía española.

## II. El horizonte estratégico de la economía de Turquía

2. El horizonte estratégico de la economía de Turquía queda delimitado por dos grupos de factores, internos y externos. Entre los internos están la evolución de la situación política, la continuidad de la estabilidad macroeconómica y el progreso de las reformas macroeconómicas e institucionales, de las cuales depende el proceso de liberalización económica. Los factores externos se refieren al desenlace de las negociaciones de adhesión a la UE y a la situación geoestratégica del país. En términos generales, Turquía ha interiorizado que sólo desde la fortaleza interna que confieren la libertad, la prosperidad y el imperio de la ley puede afrontar los retos derivados de la adhesión a la UE y de su situación geopolítica. Hay un extendido consenso entre los principales actores políticos y económicos del país acerca de este objetivo estratégico.
3. La *situación política interna* de Turquía es estable. Aunque se mantengan las tensiones entre el gobierno islamista moderado del AKP y los sectores laicos, a medio y largo plazo no resulta previsible un deterioro de la estabilidad política interna, que no interesa al AKP ni a los sectores laicos. En todo caso, hay un amplio consenso acerca de que la confrontación política entre el AKP y los sectores seculares no afectará al ámbito económico.

4. La *situación económica* del país es de fuerte dinamismo en todos los aspectos. Desde la superación de la crisis de 2001, Turquía se ha situado a la cabeza del crecimiento de la OCDE. Entre 1996 y 2006, el PIB creció a una tasa media anual del 4%, muy por encima de la UE-15 (2,3%), la OCDE (2,6%) y algo superior a la de España. La economía creció por encima del 7% en 2004-2005 y del 6% en 2005-2006. En 2007 el crecimiento se moderó, pero en el último cuarto de 2007 parece haber vuelto a tomar impulso, a juzgar por el aumento de la producción industrial y las exportaciones. El crecimiento se explica por el aumento de la inversión, que creció al 24% en 2005-2006, y del consumo privado (8,8%), mientras que el gasto público creció a un moderado 2,4% en esos mismos años. La permanencia del aumento de la inversión es una de las claves del futuro económico del país en términos de crecimiento.
  
5. Este fuerte ritmo de crecimiento es el causante de los principales *desequilibrios macroeconómicos*, el externo y el de precios. El carácter comercial del déficit corriente no debe ocultar el dinamismo de las exportaciones turcas, que en 2006 y 2007 crecieron por encima de 8% y el 11%, respectivamente, a tasas superiores a las importaciones. El déficit corriente es financiable por las entradas de capital, por lo que las reservas se han más que duplicado entre 2003 y 2007, y se estiman en más de 74.000 millones de dólares (unos seis meses de importaciones). La explicación a la resistencia del país ante las recientes turbulencias financieras internacionales estriba en la mejora de la situación macroeconómica y la reestructuración del sistema financiero, materias en que Turquía ha seguido aplicadamente las recomendaciones de los organismos internacionales. La política macroeconómica ha ganado en credibilidad y consistencia temporal gracias a los sucesivos acuerdos de crédito *stand-by* del FMI, centrados en la disciplina fiscal y monetaria.
  
6. Aunque el déficit comercial y la deuda externa siguen siendo asignaturas pendientes, la financiación del déficit corriente resulta ahora más sostenible, y es previsible que esta tendencia continúe en el futuro, sobre todo si se mantiene la aceleración de la entrada de inversión extranjera, cuyo potencial sigue siendo elevado. En 2006 Turquía recibió tanta inversión extranjera directa (IED) como España o México, y la IED supuso un 23,7% de la inversión total, un porcentaje superior al de Irlanda o Polonia. La mejora

del entorno de la inversión extranjera, el crecimiento económico, la Unión Aduanera con la UE y las perspectivas de adhesión (incluso a muy largo plazo) apuntan a que la afluencia de la IED se mantendrá en el futuro previsible. Un elemento reciente es la entrada de importantes inversiones del Golfo, que aportan una mayor estabilidad a la financiación exterior de Turquía, dado que son menos volátiles que las occidentales. La entrada de inversiones extranjeras ha fortalecido el tipo de cambio de la lira turca, pero el horizonte del tipo de cambio parece mantenerse en la gestión del mismo para evitar tanto apreciaciones prolongadas como súbitas depreciaciones.

7. Respecto a las *reformas microeconómicas e institucionales*, es previsible que la privatización y liberalización de la economía turca avancen en los próximos años en paralelo a las negociaciones de adhesión. Las reformas económicas resultan satisfactorias para la Comisión, que considera que Turquía sigue avanzando en la convergencia legislativa hacia el acervo comunitario en materia de Mercado Único. La Comisión destaca la mejora en el clima inversor que han supuesto la reducción de las barreras administrativas de entrada, la reducción y simplificación de la imposición a las empresas, la mejora de la supervisión y regulación bancaria, la privatización y la mejora en los códigos de conducta empresarial.
8. Las *negociaciones de adhesión a la UE* suponen un ancla y un factor de modernización fundamental para la economía turca, independientemente de su desenlace. Como ocurrió con las ampliaciones griega, ibérica y del Este, los ciudadanos turcos perciben la UE como la mejor manera de satisfacer sus aspiraciones de prosperidad y libertad. Pese a las incertidumbres del proceso de adhesión, el desenlace de las negociaciones de adhesión resulta menos relevante de lo que podría parecer en un primer análisis, al menos en el medio plazo. La convergencia hacia el acervo comunitario se percibe en Turquía como la forma más rápida y creíble de importar instituciones eficientes y alinearse con las mejores prácticas internacionales, y proseguirá con o sin adhesión. Además, la evidencia empírica apunta a que los inversores extranjeros parecen valorar el proceso de negociaciones (que es el que induce las reformas) mucho más que su resultado final.
9. Situada a caballo entre Europa y Asia, la *posición geoestratégica de Turquía* representa una puerta natural de acceso al Mar Negro, Asia Central y Oriente Medio. Sus fronteras

con Irak, Irán, Siria y las repúblicas ex-soviéticas del Cáucaso, así como su carácter de país musulmán democrático miembro de la OTAN, lo convierten en un país clave para Occidente y la UE. Recientemente se han producido tres acontecimientos que refuerzan su relevancia geopolítica: la distensión con Grecia, y el reforzamiento de sus relaciones con Rusia y los países del Golfo (y, en general, con todo Oriente Medio). Por otro lado, su carácter de país de tránsito de recursos energéticos lo convierte en una pieza geopolítica clave de los corredores energéticos que discurren desde Asia Central y el Golfo Pérsico hacia Europa. El país es, además, la plataforma natural de expansión de las empresas multinacionales hacia Asia Central. Si su activismo político y empresarial prosigue y consolida sus relaciones con el Golfo Pérsico, puede convertirse también en plataforma de proyección hacia los mercados de Oriente Medio.

### **III. El horizonte estratégico turco para España**

10. Los vectores apuntados en la sección precedente ofrecen un cuadro favorable para la evolución de la economía turca y de las oportunidades estratégicas que brinda a los inversores extranjeros: el tamaño y crecimiento de su mercado, su estabilidad interna, la prioridad otorgada a la estabilidad macroeconómica, su liderazgo político y económico regional, y el compromiso de alineamiento con las mejores prácticas europeas en materia institucional. Se trata, en suma, de la 17ª economía mundial en términos de PIB, con un alto potencial de crecimiento y proyección hacia terceros mercados, incluyendo los europeos, tanto en bienes como en servicios. Esta realidad ha convertido a Turquía en objetivo estratégico de las empresas multinacionales. El incremento de los flujos de inversión extranjera muestra que muchas empresas e inversores internacionales llevan desde 2005, año de apertura de las negociaciones con la UE, posicionándose en el mercado turco.
  
11. Las características del mercado turco hacen que la ventana de oportunidad de entrada sea corta, y parece haber consenso acerca de que en las telecomunicaciones o, más discutiblemente, la banca, podría haber expirado. Se trata, probablemente, de oportunidades perdidas para las empresas españolas. Otros mercados, como el de la energía o las infraestructuras, siguen abiertos, pero la ventana de oportunidad se prevé corta. Todos estos elementos destacan la necesidad de posicionarse cuanto antes en

los mercados de interés para España en función de sus ventajas comparativas. Hay un amplio consenso acerca de que España podría posicionarse con éxito en varios mercados merced a algunas ventajas estratégicas: unas relaciones políticas bilaterales excelentes (apoyo español a la entrada de Turquía en la UE y la iniciativa de la “Alianza de Civilizaciones”) que han dado más visibilidad a España en Turquía; su situación geopolítica tiende a generar preferencias compatibles; las percepciones cruzadas de ambas sociedades son positivas; los flujos comerciales son sustanciales; y la imagen de España en Turquía es buena.

12. Desde la perspectiva industrial, a largo plazo el papel de Turquía en las redes integradas europeas seguirá aumentando y desplazándose hacia sectores cada vez más intensivos en capital, tecnología y mano de obra cualificada y, por tanto, de mayor valor añadido. En este contexto, el posicionamiento estratégico de las empresas españolas debe cambiar de un enfoque de abastecimiento de bienes intermedios a otro de mayor implicación productiva en el país para sacar partido de las oportunidades que ofrece el modelo de inserción exterior de la economía turca. En este escenario, el papel de la inversión directa resulta fundamental, por lo que las empresas españolas deberían empezar a explorar las posibilidades de una mayor integración vertical mediante estrategias que incluyan la participación en los procesos productivos de mayor contenido tecnológico y cualificación del trabajo. De hecho, el escaso nivel de inversiones de España en Turquía es el punto débil de las relaciones bilaterales. El papel de las zonas especiales de inversión, sobre todo los *Technoparks*, parece muy prometedor de cara al medio y largo plazo.
13. Además de las inversiones relacionadas con la integración en redes comerciales e industriales, las oportunidades de inversión en el país se ven reforzadas por el proceso de privatizaciones, y por la modernización de la economía y las licitaciones de contratos públicos que ello conlleva. En suma, la conjunción de los factores enumerados apuntan a la factibilidad de una fructífera asociación estratégica entre Turquía y España en el plano económico: buenas relaciones políticas, marco institucional europeizado, potencial económico de ambos mercados, y convergencia y complementariedad de preferencias geo-económicas.

#### **IV. El marco de la inversión extranjera en Turquía**

14. *El marco institucional* de la economía turca ha mejorado mucho en los últimos años. Turquía se sitúa actualmente en posición medio-alta en los *rankings* más utilizados internacionalmente para medir el clima empresarial. Figura en el número 57 del *ranking Doing Business* (facilidad de llevar a cabo los negocios calculado para 178 países) del Banco Mundial. En el *ranking* del Índice de Competitividad Global elaborado por el *World Economic Forum*, Turquía figura en 2007-2008 en el puesto 53 (58 en 2006-2007) sobre 131 países, El Índice de Percepción de la Corrupción de Transparencia Internacional la ubica en el puesto 64 de un *ranking* de 179 países. Además de esta mejora generalizada en el entorno de los negocios, el marco institucional de la inversión extranjera en Turquía también se ha desarrollado notablemente, dotándose de una legislación alineada con la de la UE, pero también de instrumentos para su promoción. Debe destacarse la importancia de la Agencia para la Promoción de Inversiones, dependiente del primer ministro.
  
15. *Otros elementos de competitividad* son una mano de obra abundante y joven (media de 29 años), cuya cualificación según el *IMD World Competitiveness Yearbook* se sitúa a niveles comparables y en muchos casos superiores a los de los países de la última ampliación de la UE. La productividad del trabajo presenta una tendencia muy favorable, los costes laborales son competitivos y los salarios apuntan una evolución moderada. Turquía es una economía diversificada, competitiva en más de 20 sectores, y un mercado dinámico con segmentos importantes de la población con pautas de consumo semejantes a las occidentales.
  
16. Entre los *obstáculos a la inversión extranjera* están los elevados precios de la energía; el fuerte componente que supone el esquema turco de seguridad social en los costes laborales; las insuficiencias de la formación profesional, sobre todo en los sectores de mayor contenido tecnológico; y las barreras de salida, pues cerrar una empresa en dificultades puede llevar varios años y un proceso judicial complejo. Igualmente, se han identificado barreras de entrada en la adquisición de terrenos por particulares extranjeros, y en algunos sectores se mantienen restricciones más o menos formales a la inversión extranjera (medios de comunicación, pesca, petróleo, minería y servicios financieros). Tal vez el obstáculo más mencionado sea la estructura de las PYMES



turcas, de gestión familiar y poca capitalizadas en términos físicos y humanos, con aversión a acudir a los mercados financieros y, en muchos casos, proclives a la informalidad. Es de prever que en los próximos años mejore su gestión y transiten hacia modelos más profesionalizados, lo que dará lugar a una demanda importante de servicios a empresas.

17. Respecto a las *infraestructuras*, su calidad y disponibilidad varían según las regiones. En los grandes núcleos urbanos e industriales, las infraestructuras de comunicaciones y transporte resultan adecuadas, aunque tienen un gran margen de mejora. En las regiones orientales, en cambio, las deficiencias son enormes y precisarán de grandes inversiones. Tal vez las insuficiencias más graves sean las del aprovisionamiento eléctrico, que ocasionan frecuentes interrupciones. Estas debilidades suponen sendas oportunidades para las empresas españolas, como se apuntará más adelante. Un elemento novedoso es que el Banco Europeo para la Reconstrucción y el Desarrollo (BERD) se plantea empezar a operar en Turquía.

## V. Análisis sectorial

18. Los sectores con mayor potencial de inversión para la empresa española son, además de los tradicionales (industrial y agro-industrial), **el asegurador, el energético, las infraestructuras y el transporte**, a los que se podrían añadir los sectores **turístico y farmacéutico**, además de las **franquicias de moda**. Debe insistirse en la importancia de Turquía como plataforma industrial en sectores tradicionales (textil, calzado, mobiliario, automoción, electrónica y agro-industria), así como en las perspectivas favorables que supone la transición hacia sectores de mayor valor añadido y, en el largo plazo, de la industria de alta tecnología (tecnologías de la información y las comunicaciones, productos farmacéuticos).
19. En el *sector asegurador*, las compañías turcas proporcionan una buena oportunidad para las empresas españolas. Las fusiones y adquisiciones han comenzado recientemente, las valoraciones son atractivas y hay señales de que los inversores europeos siguen su evolución con interés. Además, la reforma del marco regulatorio sigue avanzando y supone una buena oportunidad de posicionarse a largo plazo de cara a la expansión de algunos seguros, cuyo nivel de penetración sigue siendo bajo y a los cuales se asigna

un gran potencial de crecimiento. Las oportunidades concretas son numerosas y se detallan en el apartado V.2.

20. El *sector energético* es uno de los que más consenso concita respecto a las posibilidades para las empresas españolas, y de hecho ya hay negociaciones en curso. Turquía está en el eje de tres corredores energéticos fundamentales para Europa: los que proceden de Oriente Medio, Asia Central y Rusia. Además, la mejora de las infraestructuras de transporte y de generación eléctrica es uno de los grandes objetivos del gobierno. Las preocupaciones turcas sobre seguridad de abastecimiento y el fuerte crecimiento esperado de la demanda de electricidad son tal vez los elementos estratégicos más importantes. Además de desarrollar la oferta de electricidad, el gobierno ha apostado por las energías renovables y la explotación de los recursos hidroeléctricos y de lignito. En los próximos meses se pretende privatizar 20 compañías regionales de distribución eléctrica, para después iniciar la privatización de la generación. También parece haber potencial para una expansión del GNL en aras de una mayor diversificación del abastecimiento, pero a más largo plazo, cuando expiren los actuales contratos, entre 2012 y 2028.
21. Por el lado de las *infraestructuras*, destacan las posibilidades de acudir a licitaciones y privatizaciones de infraestructuras de transporte: mejora de la red ferroviaria tanto de larga como de corta distancia (un sector con presencia española: CAF y OHL) y de carreteras (tercer puente sobre el Bósforo), y la privatización de autopistas y los dos puentes existentes sobre el Bósforo. También hay posibilidades en los puertos y, en general, en la carencia de centros logísticos en el país. En todos estos campos existe además la posibilidad de llevar a cabo *joint ventures* de cara a penetrar en terceros países, especialmente en Oriente Medio, donde la presencia de constructoras turcas es importante, pero cuyas capacidades de financiación y de aplicar tecnologías punta es limitada. También hay oportunidades en las infraestructuras urbanas: hospitales en modelo de Partenariado Público Privado (PPP), escuelas, tratamiento de aguas residuales, residuos sólidos y saneamiento.
22. En el *sector turístico*, sigue habiendo oportunidades para instalaciones hoteleras en ciudades secundarias, sobre todo en la medida en que Turquía no cuenta con

cadenas hoteleras con servicios de calidad comparable a precios moderados. Otras oportunidades de inversión se dan en el sector de los cruceros y en la construcción y gestión de marinas.

23. El *sector farmacéutico* ofrece un fuerte potencial de crecimiento en el largo plazo y unas condiciones de inversión cada vez favorables. Turquía cuenta con ventajas competitivas importantes, especialmente incentivos muy ventajosos a la I+D que han conseguido iniciar un proceso de atracción de IED en el sector que puede brindar economías de aglomeración. Además, tiene una mano de obra cualificada, un buen posicionamiento en terceros mercados y bastante retraso en el nivel de consumo y prestaciones farmacéuticas respecto a los países europeos.
24. El potencial de las *franquicias* también merece un comentario específico, sobre todo en el sector de la moda. Como ya se ha apuntado, la imagen de España en Turquía es generalmente positiva, pero más en lo relacionado con estilos de vida que con el contenido tecnológico, donde prima la imagen de marca de otros países industriales. El modelo de grandes centros comerciales de las principales ciudades del país sigue desarrollándose con celeridad y se extenderá a las ciudades secundarias. Este modelo es especialmente proclive al desarrollo de las franquicias, y las españolas del sector de la moda resultan atractivas para el mercado turco.
25. En el *sector de las telecomunicaciones*, las oportunidades parecen haber expirado. Se trata del típico mercado en que los primeros entrantes han tomado posiciones muy ventajosas y en que los aspirantes afrontan serios obstáculos.

## VI. Privatizaciones

26. Hasta la fecha, el proceso de privatizaciones en Turquía ha sido bastante exitoso, sin duda el más transparente e importante en volumen de la región. Iniciado en 1985, se institucionalizó en 1994, y se aceleró tras la crisis de 2001 bajo los programas acordados con el FMI. Hasta la fecha los ingresos han supuesto cerca de 30.000 millones de dólares (frente a los 10.000 millones de Egipto y los 9.000 millones de Marruecos, los siguientes grandes privatizadores de la región). La cartera de privatizaciones es amplia, pero se han seleccionado 10 empresas u operaciones en sectores representativos y con

proyección a medio y largo plazo. Las operaciones seleccionadas tienen importancia como oportunidades de inversión concretas a corto plazo, pero más allá del enfoque inmediato suponen casos de estudio que permiten ilustrar las tendencias del proceso de privatizaciones a medio y largo plazo.

## **VII. Conclusiones**

27. El horizonte estratégico de la economía de Turquía es muy prometedor, propicio al dinamismo económico y a la modernización del país. Tal vez el factor más relevante sea el amplio consenso sobre el modelo económico a seguir (una economía de mercado próspera) y los mecanismos para anclarlo y modernizarlo (la convergencia con el acervo comunitario). Las tensiones entre los islamistas moderados y los seculares no parecen plantear un desafío a este objetivo central.
28. Respecto al resultado final de las negociaciones de adhesión, la apertura de las negociaciones y la modernización institucional que implica adoptar el acervo comunitario, son más significativas como señal para posicionarse en el mercado que el propio desenlace del proceso. Aunque no culmine la adhesión en el medio plazo, Turquía tiene el marco de integración más avanzado de la UE: una Unión Aduanera y el alineamiento con el acervo comunitario en materia de Mercado Único.
29. En los últimos años se ha producido un cambio estructural crítico en la economía turca: la entrada de importantes inversiones extranjeras directas. Este cambio se ha debido a diversos elementos, como la mejora en el clima de la inversión, la apertura de las negociaciones de adhesión a la UE, y la creciente proyección geo-económica del país. La integración en redes productivas europeas en fases de la producción cada vez más intensivas en capital y mano de obra cualificada es, en parte, resultado de este proceso.
30. En el mercado turco hay grandes jugadores locales y extranjeros. La ventana de oportunidad para entrar en los diferentes sectores conforme se van liberalizando es necesariamente corta. Probablemente, en telecomunicaciones y banca esa ventana sea ya muy reducida. Pero, además de la industria, quedan otros sectores importantes en el corto y medio plazo que plantean oportunidades de inversión: seguros, distribución

de gas y electricidad, infraestructuras, parques eólicos, sector farmacéutico, agroindustria, turismo y franquicias de moda.

31. Las empresas españolas deberían intentar posicionarse con rapidez en Turquía antes de que otros inversores lo hagan en aquellos sectores en que son competitivas y donde todavía hay oportunidades. Parece que ha llegado el momento de consolidar las relaciones económicas en el campo de la inversión directa. Las empresas españolas cuentan con elementos diferenciales estratégicos que facilitan su incorporación al mercado turco. Las relaciones políticas bilaterales son excelentes y España es percibida en Turquía como un modelo mediterráneo de europeización y progreso económico. Tal vez lo único que falte para explotar las oportunidades sea una mayor visibilidad de las empresas españolas.



# **INTRODUCCIÓN**





# 1. Introducción

El presente informe pretende ofrecer un análisis del horizonte estratégico de las oportunidades y riesgos, reales o en potencia, para los intereses económicos españoles en Turquía. Su enfoque es ofrecer un mínimo diagnóstico actual para concentrarse en las perspectivas de futuro a largo plazo y en las grandes tendencias, objetivo que se desarrolla en el primer apartado dedicado al horizonte estratégico de la economía turca. El segundo apartado está dedicado a unas consideraciones generales sobre las oportunidades estratégicas que el mercado turco ofrece a la empresa española, analizando las realidades particulares que facilitan o dificultan la penetración de empresas españolas. Estas consideraciones se elaboran con más detenimiento en lo que respecta al marco de la inversión extranjera en el tercer apartado. Los apartados cuarto y quinto del informe contienen un análisis de sectores y empresas con potencial en que las empresas españolas, por su propia naturaleza y características, podrían encajar con posibilidades de éxito.

La metodología empleada en la realización del estudio ha sido mixta. Por un lado se han revisado los principales informes y estudios de instituciones turcas y organismos internacionales, pero también se ha recurrido a la literatura académica para ofrecer una interpretación y proyección más rigurosas de las tendencias a largo plazo. En segundo lugar, se han realizado numerosas entrevistas, en España y Turquía, con actores destacados de la vida empresarial y económica turca para contrastar algunas de las conclusiones e implicaciones expuestas en este informe. La principal conclusión que puede avanzarse es que el horizonte estratégico económico de Turquía resulta muy prometedor, y que las empresas españolas deben intentar posicionarse con rapidez en su mercado antes de que otros inversores extranjeros lo hagan en los sectores en que todavía hay oportunidades. De hecho, el Índice Elcano de Oportunidades y Riesgos Estratégicos para la Economía Española califica a Turquía como un ‘reto estratégico’ para la economía española (Isbell y Arahuetes, 2007). Tal vez la principal implicación sea que tanto las empresas como la administración española deberían aprovechar en mayor medida las buenas relaciones políticas bilaterales y las positivas percepciones cruzadas entre ambas sociedades para sacar partido de las numerosas posibilidades que ofrece la economía turca.



# HORIZONTE ESTRATÉGICO DE LA ECONOMÍA TURCA

---

II.1. La situación política interna

---

II.2. La situación económica

---

II.3. Desequilibrios macroeconómicos y gestión económica

---

II.4. Reformas microeconómicas e institucionales

---

II.5. Las negociaciones de adhesión a la UE

---

II.6. La posición geoestratégica de Turquía

---



## II. Horizonte estratégico de la economía turca

El horizonte estratégico de la economía de Turquía queda delimitado, a grandes rasgos y a los efectos de este trabajo, por dos grupos de factores, internos y externos. Entre los internos se pueden destacar la evolución de la situación política, la continuidad de la estabilidad macroeconómica y el progreso de las reformas microeconómicas e institucionales, de las cuales depende el proceso de liberalización económica. Estos elementos son clave para mantener el fuerte crecimiento económico de los últimos años y continuar con la modernización de la economía. Los factores externos se refieren al desenlace de las negociaciones de adhesión a la UE y a la evolución de la posición geoestratégica de Turquía en la región, especialmente en Oriente Medio.

Turquía ha interiorizado que sólo desde la fortaleza interna que confieren la libertad, la prosperidad y el imperio de la ley puede afrontar los retos derivados de la adhesión a la UE y de su situación geopolítica. Hay un extendido consenso entre los principales actores políticos y económicos del país acerca de este objetivo estratégico. Desde la apertura de las negociaciones para la adhesión, el compromiso con las reformas económicas y políticas se expresa en la necesidad de avanzar en la convergencia de la legislación turca con el acervo comunitario. Por tanto, además de un objetivo claro y la determinación política de alcanzarlo, existe un procedimiento, más o menos establecido, de aplicación y evaluación de las reformas. Todos estos elementos contribuyen a dotar de consistencia a las grandes orientaciones estratégicas y de política económica de Turquía en el largo plazo.

### II.1. La situación política interna

La situación política interna de Turquía es estable, aunque diste de ser una balsa de aceite. El Partido de la Justicia y el Desarrollo (AKP) ganó las elecciones de 2007 holgadamente con un programa basado esencialmente en continuar con las dos grandes orientaciones de la pasada legislatura: acercamiento a la UE y buena gestión de la economía. En ambos aspectos el gobierno del AKP ha obtenido resultados destacables. Aunque el enfrentamiento entre el gobierno y los sectores laicos puede aumentar y plantear dificultades, el debate no parece que pueda afectar al modelo económico ni político. Hasta la fecha, el comportamiento del AKP ha sido moderado, pese a las suspicacias de los sectores laicos. Tal vez lo más importante sea que el

propio AKP parece haber tomado conciencia de que en la moderación y la legitimación económica se basa parte de su éxito electoral, como muestra el reforzamiento de su ala más liberal y la evocación del modelo demócrata-cristiano en versión musulmana. El pragmatismo económico se aprecia especialmente en el campo económico, con la emergencia de un islam empresarial, firme defensor de la economía de mercado, cuya prioridad es el éxito económico (Adas, 2006).

Del lado de los riesgos, la renovación de la mayoría gubernamental, el pulso con el ejército por la pasada designación de un presidente del país del AKP y la reforma constitucional, pueden incrementar las tensiones coyunturalmente. Pero a medio y largo plazo no resulta previsible un deterioro de la estabilidad política interna, que no interesa al AKP ni a los sectores laicos. De hecho, hasta la fecha éstos también han sido relativamente moderados en su oposición. Lo mismo podría decirse del ejército, por ejemplo con ocasión del memorando publicado en Internet, el denominado *e-coup*, cuyo compromiso con el proceso de adhesión como apoyo del carácter secular de la república turca dota de gran estabilidad política al sistema (Aydinli *et al.*, 2006). Aunque las aspiraciones de adhesión a la UE puedan influir en el comportamiento de los diferentes actores, las expectativas de los propios ciudadanos turcos parecen un ancla más sólida. Puede darse un debate más o menos tenso en torno a cuestiones simbólicas, como el uso del velo en la universidad, pero no sobre los elementos fundamentales del sistema político-económico. Estas expectativas se decantan por las reformas democráticas y la mejora de la situación económica, y constituyen otro factor importante de consistencia en la política turca a medio y largo plazo. Hay un amplio consenso en que la confrontación política entre el AKP y los sectores seculares no afectará al ámbito económico.

## **II.2. La situación económica**

En los últimos años, la situación económica del país muestra un fuerte dinamismo en todos los aspectos. La figura que mejor lo transmite es el ritmo de crecimiento económico. Desde la superación de la crisis de 2001, Turquía se ha situado a la cabeza del crecimiento de la OCDE. Como muestra la Tabla 1, entre 1996 y 2006, período que incluye una de las crisis más severas padecidas por Turquía, el PIB creció al 4%, muy

por encima de la UE-15 (2,3%), la OCDE (2,6%) e incluso algo por encima de España. Para ese período el crecimiento económico de Turquía es comparable al de países como Polonia o Corea, y bastante superior al de México. Este buen comportamiento se explica exclusivamente por la fuerte aceleración del crecimiento de los últimos años. La economía creció por encima del 7% en 2004-2005 y por encima del 6% en 2005-2006. En 2007 el crecimiento se moderó por el endurecimiento de la política monetaria desde 2006 y las incertidumbres políticas de la primavera relacionadas con el nombramiento del presidente del país y las elecciones subsiguientes. En el último trimestre de 2007 el crecimiento parece haber vuelto a tomar impulso, a juzgar por el fuerte aumento de la producción industrial y, sobre todo, de las exportaciones. Este elevado crecimiento hizo de Turquía en 2006 la 17ª economía más grande del mundo y la 6ª de la UE.

**Tabla 1. Crecimiento del PIB y de sus componentes, Turquía y países escogidos de la OCDE (%)**

	Crecimiento anual medio del PIB			Formación bruta de capital fijo	Consumo privado
	2004-2005	2005-2006	1996-2006	2005-2006	2005-2006
Turquía	7,4	6,1	4,0	24	8,8
España	3,5	3,9	3,8	6,3	3,7
Irlanda	5,5	6,0	7,2	12,7	6,3
Polonia	3,5	5,8	4,2	16,7	5,1
Corea	4,0	5,0	4,2	2,3	3,2
México	3,0	4,8	3,6	7,6	5,4
UE-15	1,6	2,8	2,3	2,9	1,5
OCDE	2,5	3,0	2,6	4,6	2,7

Fuente: OCDE, *OECD in Figures 2007*.

La expansión de la economía se explica por el fuerte aumento de la inversión, que creció al 24% en 2005-2006, y del consumo privado (8,8%), mientras que el gasto público creció a un moderado 2,4% en esos mismos años. La permanencia del fuerte aumento de la inversión en los próximos años es, por tanto, una de las claves del futuro económico del país en términos de crecimiento. Las previsiones a medio plazo

al respecto son bastante optimistas. Aunque la inversión haya moderado su expansión en 2007, las previsiones apuntan a que seguirá creciendo en el entorno del 11%. Se trata de un ritmo inversor considerable que mantendría el crecimiento del país en el entorno del 6% en 2008 y 2009, el nivel sobre el que se sitúan las estimaciones del crecimiento potencial. Las previsiones apuntan también a una moderación del consumo privado en el rango del 4%-5%. Se prevé un crecimiento significativo de las importaciones en el entorno del 10%. En todo caso, más que las cifras apuntadas por las previsiones, lo relevante es que el ritmo de crecimiento económico y de inversión tenderá a mantenerse a niveles muy superiores a los de la media de la OCDE, y en un rango comparable a los países emergentes más dinámicos.

**Tabla 2. Tendencias del crecimiento económico de Turquía a medio plazo (en % de variación).**

		2006	2007	2008	2009
PIB	OCDE	6,1	5,1	5,8	6,3
	EIU	–	3,9	3,8	5,2
Formación bruta de capital fijo	OCDE	14	9,3	10,9	11,3
	EIU	–	6,2	6,7	9
Consumo privado	OCDE	5,2	1,8	4,1	5,3
	EIU	–	2,3	3,8	4
Importaciones	OCDE	7,1	9	9,6	10,5
	EIU	–	10	9,4	10

Fuente: OCDE, *OECD Economic Outlook 82*; y Economist Intelligence Unit, *Turkey Country Report*, enero de 2008.

### **II.3. Desequilibrios macroeconómicos y gestión económica**

El fuerte ritmo de crecimiento del país es también el causante de sus dos principales desequilibrios macroeconómicos, el externo y el de precios. El aumento de la inversión, intensiva en importaciones, y del consumo doméstico, han generado un déficit por cuenta corriente estimado en el 7,3% del PIB en 2007 (8% en 2006), con tendencia a mantenerse si así lo hacen los precios del petróleo y se materializa la reaceleración de la demanda interna. El carácter comercial del déficit corriente no debe ocultar el dinamismo mostrado por las exportaciones turcas, que en 2006 y 2007



crecieron por encima de 8% y el 11%, respectivamente, es decir a tasas superiores a las importaciones. El desequilibrio comercial se compensa parcialmente por los ingresos por turismo, que muestran una interesante tendencia alcista, y en menor medida por las remesas, que se mantienen estables.

El déficit corriente es financiable por las entradas de capital, por lo que las reservas se han más que duplicado entre 2003 y 2007, y se estiman en más de 74.000 millones de dólares (unos seis meses de importaciones). Sin embargo, buena parte de estos flujos son deuda e inversiones a corto plazo, que salen rápidamente del país ante el menor deterioro del nivel de riesgo percibido en Turquía y, en general, en los mercados emergentes, como ocurrió en 2000-2001, cuando el FMI hubo de acudir al rescate de Turquía. Sin embargo, en episodios recientes como las dificultades financieras de mediados de 2006 o la crisis hipotecaria estadounidense del verano de 2007, Turquía se ha mostrado muy resistente a las turbulencias financieras. En mayo de 2006, el desequilibrio externo turco mostró su vulnerabilidad al cambio en el sentimiento de los inversores, lo que provocó una fuerte depreciación de la Lira turca, contrarrestado con eficacia por el endurecimiento de la política monetaria por parte del Banco Central. La prima de riesgo de Turquía aumentó de nuevo coyunturalmente en verano de 2007 por las incertidumbres políticas internas y la vulnerabilidad externa del país, pero en septiembre volvió con rapidez a sus niveles previos al verano. La explicación a la mayor resistencia del país ante las turbulencias internacionales estriba en la mejora de la situación macroeconómica y la reestructuración del sistema financiero, materias en que Turquía ha seguido aplicadamente la ortodoxia recomendada por los organismos internacionales (Brooks, 2006).

Aunque el déficit comercial y la deuda externa siguen siendo asignaturas pendientes de la economía turca, la financiación del déficit corriente es ahora más sostenible (Comisión Europea, 2007a, p. 27), y es previsible que esta tendencia continúe en el futuro, sobre todo si se mantiene la aceleración de la entrada de inversión extranjera en el país. Efectivamente, el vector más destacable en la financiación del déficit corriente, por constituir una novedad en la historia económica de Turquía, es la afluencia de la inversión extranjera directa (IED). El marco de la IED en Turquía era tradicionalmente poco atractivo debido a una conjunción de incertidumbre política,

corrupción, inflación, infraestructuras deficientes, obstáculos burocráticos, un sistema legal y judicial poco predecible, falta de respeto a la propiedad intelectual y la competencia de los nuevos Estados miembros de la UE del centro y este de Europa. Desde 2002, los sucesivos gobiernos, pero especialmente los del AKP, han adoptado una clara estrategia de atracción de IED y se han sucedido las leyes para eliminar los obstáculos administrativos y facilitar los procedimientos. A partir de 2004 la IED ha aumentado rápidamente, multiplicándose por siete entre 2004 y 2006, situándose en ese último año en la 13ª economía receptora de IED. Pese a ello, se estima que el potencial de Turquía como receptor de IED sigue siendo elevado (UNCTAD, 2007, p. 14).

**Tabla 3. Inversión extranjera directa en países seleccionados, 2006**

	Flujos IED (mill. US\$)	Flujos IED (en % de FBCF)	ventas por fusiones y adquisiciones transnacionales (mill. us\$)	Stock de IED (mill. US\$)	Stock de IED (% del PIB)
Turquía	20.120	23,7	15.303	79.075	19,6
España	20.016	5,4	13.971	443.275	36,2
Irlanda	12.811	21,3	3.302	179.041	81,2
Polonia	13.322	20,5	2.719	103.616	30,6
Corea	4.350	1,3	2.772	70.374	8
México	19.037	11,1	2.024	228.601	27,2

Fuente: UNCTAD, *World Investment Report 2007*.

La Tabla 3 compara algunos datos relativos a IED en países emergentes seleccionados para 2006. En ese año Turquía recibió tanta IED como España o México, que supuso un 23,7% de la inversión, un porcentaje superior al de Irlanda o Polonia. La gran mayoría de esa inversión se canalizó a adquisiciones. Como resultado del auge de la IED, en 2006 el *stock* de IED en Turquía representó un 19,6% del PIB, cifra respetable pero todavía muy por debajo de otros países emergentes como México y Polonia. La tendencia positiva de la IED se ha mantenido durante 2007. Estos datos apuntan a que Turquía ha traspasado el umbral que distingue a las economías atractivas para los inversores extranjeros de las que no lo son, y que la IED se ha consolidado como

un elemento sustantivo del modelo económico turco. La mejora del entorno de la inversión extranjera, el crecimiento económico, la Unión Aduanera con la UE y las perspectivas de adhesión (incluso a muy largo plazo) apuntan a que la afluencia de la IED se mantendrá en el futuro previsible, salvo choques exógenos imprevistos.

Un elemento reciente es la entrada de importantes inversiones procedentes de países del Golfo, especialmente de Arabia Saudí. Esta novedad resulta significativa, pues aporta una mayor estabilidad a la financiación exterior de Turquía, dado que son de una naturaleza mucho menos volátil que las inversiones occidentales. Las inversiones del Golfo tienen un mayor componente político y estratégico, y por tanto son menos sensibles a las variaciones en el sentimiento de los inversores internacionales. El resultado es que el déficit corriente turco, además de seguir siendo financiable, resulta más sostenible. Tal vez la mayor incertidumbre se plantee en lo relativo a la evolución del tipo de cambio, que ha venido apreciándose en los últimos meses, precisamente por la entrada de capitales, en un entorno de subida de los tipos de interés domésticos.

La lucha contra la inflación impide el manejo de la política monetaria para influir sobre el tipo de cambio, pero el Banco Central podría intervenir para evitar la sobreapreciación con otras medidas. Parece previsible que, en este contexto, la evolución del tipo de cambio quede enmarcada en políticas tendentes a impedir una apreciación continuada que pueda percibirse como excesiva, pero impidiendo depreciaciones abruptas que dañen la confianza de los inversores extranjeros. En todo caso, los estudios apuntan a que la fuerte expansión de las exportaciones turcas es sostenible incluso en un contexto de tipo de cambio apreciado, pues su principal motor es el aumento de la productividad (Aysan y Hacıhasanoglu, 2007) y la integración de la industria turca en las redes paneuropeas (Kaminski y Ng, 2007). A largo plazo, los factores estructurales parecen pesar más que los macroeconómicos en la sostenibilidad del desequilibrio corriente turco.

En general, la política macroeconómica ha ganado en credibilidad y consistencia temporal gracias a los sucesivos acuerdos de crédito *stand-by* del FMI. El ajuste se ha centrado en la disciplina fiscal y monetaria. La política fiscal ha roto una inercia de

décadas para contener el gasto, especialmente el asociado a la seguridad social y las empresas públicas, y elevar la recaudación con una reforma basada en el aumento de la imposición indirecta. La política monetaria ha ganado credibilidad con el estatuto de independencia del Banco Central y una gestión prudente de los agregados monetarios. Los resultados en términos de equilibrio macroeconómico han sido alentadores. La reducción de la inflación ha sido espectacular, cayendo en 2004 a cifras de un dígito por primera vez en décadas, incluso por debajo del objetivo del FMI. Esta “normalización” de la inflación permitió cambiar la moneda del país a principios de 2005, quitando seis ceros a la antigua lira turca, y mantener los tipos de interés reales en cifras de un dígito.

En 2007 se ha experimentado cierto deterioro en los indicadores. El déficit público, que se situó en el 0,8% del PIB en 2006, alcanzaría el 2,5%-3% en 2007-2009 (EIU, 2008), lo que ha planteado dificultades para la firma de un nuevo acuerdo *stand-by* con el FMI (el actual finaliza en mayo de 2008). Sin embargo, el propio FMI (2007) ha declarado que Turquía está bien preparada para afrontar las dificultades económicas planteadas por la situación internacional, y que espera renovar el acuerdo *stand-by*. Además, hay consenso en que, incluso sin la firma del acuerdo, la colaboración con el FMI parece asegurada, por lo que la disciplina presupuestaria se mantendrá en el futuro. En junio de 2007 se adoptó un Marco Fiscal a Medio Plazo (2008-2010) y, en general, la coordinación, control y transparencia presupuestarias han mejorado (Comisión Europea, 2007a). Respecto a la inflación, la moderación del crecimiento económico ha relajado la política monetaria, por lo que la inflación alcanzó el 8,4% anual en diciembre de 2007, muy por encima del objetivo del 4% (+/-2%) del Banco Central. Se estima que la inflación puede empezar a remitir en 2008 y situarse en el objetivo del 4% en 2009 (EIU, 2008). Como ya se indicó, las autoridades son conscientes de la importancia de la estabilidad macroeconómica y mantienen un fuerte compromiso con este objetivo, que se ha incorporado a las expectativas de los agentes económicos.

En suma, todos los elementos apuntan a que la estabilidad macroeconómica se mantenga en el futuro y, de hecho, los actores turcos consultados parecen haber incorporado la estabilidad macroeconómica en sus expectativas a largo plazo.

## **II.4. Reformas microeconómicas e institucionales**

Los progresos en el campo de las reformas microeconómicas e institucionales se deben tanto a las perspectivas de adhesión a la UE como a las reformas estructurales acordadas con el FMI. La adopción del acervo comunitario en materia de Mercado Interior está obligando al Estado a desvincularse de la actividad económica y a aplicar políticas de competencia como las de la UE. En consecuencia, es previsible que la privatización y liberalización de la economía turca avancen en los próximos años en paralelo a las negociaciones de adhesión y en la dirección marcada por el acervo comunitario. Este proceso implica una modernización acelerada de las instituciones económicas turcas mediante su europeización, lo que resulta especialmente importante en el campo de las reformas microeconómicas al establecer un procedimiento para la aplicación de las mismas mucho más ambicioso y supervisado que el de otras iniciativas, como la Política Europea de Vecindad (Escribano, 2006a). Los avances de las reformas han sido especialmente importantes en los sectores de las telecomunicaciones, la energía y el transporte (EDAM-CEPS, 2007). El propio FMI (2007) prevé una profundización de la reforma de la regulación en el sector de la energía, incluyendo el sistema de tarificación y la privatización.

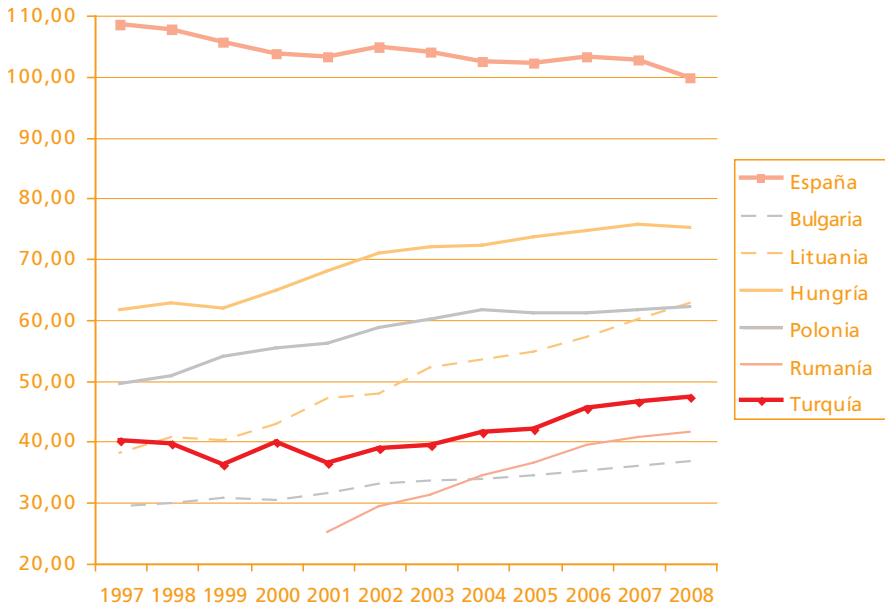
Tal vez la mejor forma de evaluar los progresos de las reformas es referirse a los informes de progreso elaborados por la propia Comisión Europea en el marco de las negociaciones para la adhesión (Comisión Europea, 2007a). Difícilmente se encontrará un evaluador más exigente. Pues bien, el informe de progreso de noviembre de 2007 identifica muchos problemas en cuestiones como la libertad de expresión, la interferencia de los militares en la política, el respeto a las minorías y la independencia del poder judicial, entre otros, pero en materia económica presenta una visión favorable (Chislett, 2007), salvo en lo que respecta al “progreso limitado” en la lucha contra la corrupción o la no aplicación del protocolo de Ankara referido a Chipre.<sup>1</sup> Prácticamente en todos los capítulos restantes del acervo comunitario relacionados con las cuestiones económicas la Comisión Europea (2007a y b) encuentra progresos en las reformas efectuadas por Turquía, aunque considera que en buena parte de los ámbitos debe continuarse el alineamiento de la legislación turca con la comunitaria. Es

<sup>1</sup> Turquía debería permitir el libre acceso a Chipre a sus puertos y aeropuertos en virtud de la Unión Aduanera, pero se niega a hacerlo interpretando que el protocolo de Ankara requiere un tratamiento similar para la parte norte de la isla bajo control turco. Se trata, en todo caso, de una cuestión política que no pone en tela de juicio el alcance de las reformas.

decir, desde la perspectiva económica, las reformas microeconómicas e institucionales efectuadas por Turquía resultan satisfactorias para la Comisión, que considera que Turquía sigue avanzando en la convergencia legislativa hacia el acervo comunitario en materia de Mercado Único.

La Comisión destaca la mejora en el clima inversor que han supuesto la reducción de las barreras administrativas de entrada, la reducción y simplificación de la imposición a las empresas, la mejora de la supervisión y regulación bancaria, la privatización de numerosas empresas y la mejora en los códigos de conducta empresarial. No obstante, reitera las críticas de informes anteriores a las barreras de salida y las ayudas públicas, y alerta sobre las insuficiencias de las infraestructuras, sobre todo en lo que respecta a la generación de electricidad. De hecho, la liberalización del sector eléctrico es una de las asignaturas pendientes del gobierno turco. A nivel microeconómico, los progresos tal vez se aprecien de forma más nítida en la evolución de la productividad, representada en el Gráfico 1 en relación a la media de la UE-27, en la que aproximadamente se sitúa España. En Turquía, el crecimiento de la productividad ha sido muy importante desde 2001, siguiendo (Lituania) o mejorando (Hungria, Polonia) el ritmo de los nuevos Estados miembros, y situándose por encima de algunos de ellos, caso de Bulgaria y Rumanía. Sin embargo, lo más destacable es que la contribución del trabajo al crecimiento seguirá siendo relativamente reducida para 2008-2010 (se estima en un 20%) en comparación con la del capital y las mejoras tecnológicas (un 40% cada una de ellas) (Republic of Turkey, 2007). El importante esfuerzo inversor de los últimos años, el ritmo de modernización tecnológico, la mayor apertura de la economía y la mejora en el entorno institucional deberían mantener el fuerte crecimiento de la productividad a medio y largo plazo.

Gráfico 1. Evolución de la productividad respecto a la UE, PIB por empleado en Paridad de Poder Adquisitivo (UE-27 = 100)



Nota: los datos de 2007 y 2008 son previsiones.  
Fuente: Eurostat, *New Cronos Database*.

## II.5. Las negociaciones de adhesión a la UE

De todo lo anterior se deduce que las negociaciones de adhesión a la UE suponen un ancla y un factor de modernización fundamental para la economía turca (Banco Mundial, 2006). Aunque, como ya se ha apuntado, no se trata del único ni, tal vez, del más importante. El impulso modernizador procede de una demanda endógena de la sociedad turca de mayores niveles de prosperidad y libertad, y del consenso acerca de que la democracia liberal y la economía de mercado son el modelo adecuado para alcanzar esos fines. Como ocurrió con las ampliaciones griega, ibérica y del Este, los ciudadanos turcos perciben la UE como la mejor manera de satisfacer esas aspiraciones. Las anteriores ampliaciones muestran que la UE cuenta con un poder

transformador muy atractivo para aquellos países que se identifiquen con sus valores (Leonard y Youngs, 2007), una cuestión clave en el proceso de adhesión y sobre la que volveremos inmediatamente. Históricamente, la entrada en la UE ha proporcionado los mapas de la modernización económica a los países candidatos, ofreciendo un modelo basado en criterios claros (los criterios de Copenhague) y procedimientos establecidos (el método comunitario). Por eso, el desenlace de las negociaciones de adhesión a la UE supone uno de los factores estratégicos más relevantes en la evolución a largo plazo de Turquía.

Las incertidumbres del proceso son evidentes. Debido a la insistencia de Francia y Alemania, las conclusiones del Consejo Europeo del 14 de diciembre de 2007 omitieron toda referencia a la adhesión como objetivo final de las negociaciones de la UE con Turquía, causando tensiones con el gobierno turco. El Ministerio de Asuntos Exteriores de Turquía emitió un comunicado sugiriendo que esta actitud podría afectar a las relaciones bilaterales (implicando Francia y Alemania), pero el primer ministro Erdogan ha seguido reiterando su compromiso con la adhesión. Por lo demás, las conclusiones del Consejo Europeo reproducen los puntos principales contenidos en el informe de progreso de noviembre, todos ellos de carácter político. En una prueba más de que el método comunitario de ampliación entraña una inercia difícil de detener, el 19 de diciembre de 2007 y poco después de estas tensiones, la UE abrió las negociaciones en dos capítulos más (protección del consumidor y de la salud, y redes transeuropeas).

Las negociaciones avanzan muy lentamente. Desde su inicio en octubre de 2005 se han abierto seis capítulos: investigación y ciencia, política industrial y empresa, estadística, y control financiero, además de los dos ya mencionados. En diciembre de 2006 el Consejo Europeo suspendió las negociaciones de ocho capítulos relacionados con el Mercado Único hasta que Turquía extendiese la Unión Aduanera a Chipre. El presidente francés Nicolas Sarkozy ha declarado que es favorable a que las negociaciones con Turquía prosigan, pero limitadas a aquellos capítulos que mejor encajen en el concepto de “asociación privilegiada”, como alternativa a la adhesión. Parece, por tanto, previsible que Francia continúe bloqueando la apertura de negociaciones sobre la unión económica y monetaria, la política regional, instituciones,



agricultura y aspectos presupuestarios. Por otro lado, la actitud reticente de algunos Estados miembros está reduciendo el apoyo a la adhesión entre la población turca, pero eso no ha parecido afectar al nivel de compromiso del gobierno con el avance de las negociaciones.

En un análisis reciente de las actitudes de la opinión pública europea respecto a la adhesión de Turquía publicado por el Real Instituto Elcano, Ruiz-Jiménez y Torreblanca (2007) han apuntado que el elemento crucial no es tanto su previsible coste económico para la UE como hasta qué punto la entrada de Turquía puede percibirse como una extensión de los valores y elementos de identidad de la UE (derechos humanos y democracia, básicamente) a un nuevo país. En todo caso, el propio coste económico, pero también en materia de reparto del poder político en el seno de la UE, debe ser matizado, pues probablemente no sería superior al de la última ampliación (Escribano, 2006b). Es difícil proyectar la evolución de las percepciones respecto a los valores, pero la toma de conciencia por parte de la sociedad turca de que las dificultades se encuentran en cuestiones relacionadas con la identidad le ha hecho adoptar una visión pragmática del proceso. Todos los actores consultados prevén que la convergencia hacia el acervo comunitario en materia económica proseguirá en los próximos años porque resulta de interés para Turquía, y no sólo con miras a la adhesión. De hecho, la opinión más extendida en Turquía es que la suma de Unión Aduanera y adopción de aquel acervo comunitario más atractivo para el país (es decir, el óptimo, y no aquellas regulaciones sub-óptimas emanadas del compromiso entre Estados miembros) pueden ser un factor de competitividad más que suficiente para el país.

La conclusión es que, desde la perspectiva económica, el desenlace de las negociaciones de adhesión resulta menos relevante de lo que podría parecer en un primer análisis, al menos en el medio plazo. La convergencia hacia el acervo comunitario se percibe en Turquía como la forma más rápida y creíble de importar instituciones eficientes y alinearse con las mejores prácticas internacionales, y proseguirá con o sin adhesión. Por otro lado, la evidencia empírica apunta a que los inversores extranjeros parecen valorar el proceso de negociaciones (que es el que induce las reformas) mucho más que su resultado (Sayek, 2007). El efecto dinámico de las negociaciones es, por tanto, más relevante que el de la propia adhesión. Dicho esto, no deben minusvalorarse

el impacto estratégico de la adhesión de Turquía a la UE ni la lógica del método comunitario de ampliación. Si el progreso económico y la modernización institucional persisten, y este es el escenario de consenso, en el largo plazo el camino para el acceso puede allanarse también considerablemente en el campo de los valores. En suma, las negociaciones con la UE refuerzan la consistencia de las políticas económicas turcas y entrañan efectos dinámicos positivos que no dependen exclusivamente de su resultado final.

## **II.6. La posición geoestratégica de Turquía**

Tal vez la característica fundamental para entender el papel actual de Turquía en la economía internacional sea la evolución de su posición geoestratégica. Situada a caballo entre Europa y Asia, Turquía representa una puerta natural de acceso al Mar Negro, Asia Central y Oriente Medio. Sus fronteras con Irak, Irán, Siria y las repúblicas ex-soviéticas del Cáucaso, así como su carácter de país musulmán democrático miembro de la OTAN, la convierten en un país clave para Occidente y la UE. En los últimos años se han producido además tres acontecimientos importantes que refuerzan esa relevancia geopolítica: la distensión con Grecia y un reforzamiento de sus relaciones con dos actores de creciente importancia en el escenario internacional, Rusia y los países del Golfo (y, en general, con todo Oriente Medio). Su carácter de país de tránsito de recursos energéticos, además con un potencial importante de crecimiento del mismo, lo convierte en una pieza geopolítica clave de los corredores energéticos que discurren desde Asia Central y el Golfo Pérsico hacia Europa.

La evolución geopolítica de Asia Central y Oriente Medio resulta favorable para Turquía en la medida en que la proyectan como el actor más próspero y estable de la región, y por tanto un interlocutor importante con capacidad de promover una agenda propia (Herrero, 2008). El posicionamiento en las denominadas Repúblicas turcas de Asia Central data de tiempo atrás, y sin duda representa un vector estructural de la política exterior turca y de sus relaciones económicas. La novedad es la prioridad otorgada por Turquía a Oriente Medio, pues uno de los principios básicos de Turquía, desde Atatürk, era el de limitar su implicación en esta región. Sin embargo, la evolución del contexto exterior turco desde el final de la Guerra Fría, así como la emergencia

económica del Golfo Pérsico gracias a los altos precios del crudo, han determinado un nuevo activismo turco en la región. Este papel regional no sólo refuerza a Turquía en el escenario internacional, sino que podría suponer una oportunidad para recurrir a Ankara no sólo como puente entre Occidente y Asia Central, como ha sucedido en el pasado, sino también con Oriente Medio (Larrabee, 2007).

Este nuevo papel de Turquía en la región es especialmente significativo en el plano económico, al tratarse de la principal economía industrial de la zona. En los últimos años se ha integrado sólidamente en las redes industriales paneuropeas, con una presencia creciente en la exportación de productos de contenido tecnológico medio-alto. La Unión Aduanera con la UE convierte a los Estados miembros en su mercado natural, y en consecuencia resulta una plataforma privilegiada de exportación hacia la misma. El país es, además, tradicionalmente la plataforma natural de expansión de las empresas multinacionales hacia Asia Central. Si su activismo político y empresarial prosigue, como parece previsible, y consolida sus relaciones económicas con el Golfo Pérsico, la tendencia a convertirse también en plataforma de proyección hacia los mercados de Oriente Medio puede acelerarse considerablemente en los próximos años.

Todos los factores convergen para impulsar el papel de puente económico hacia Oriente Medio: buenas relaciones políticas, flujos económicos significativos, conocimiento de la región y una posición geográfica privilegiada. Su importancia geo-económica permite prever que el papel de Turquía como plataforma de exportación de bienes y servicios hacia Oriente Medio, así como de puente para las inversiones, será un vector de oportunidades empresariales crecientemente importante. La entrada en esos mercados en colaboración con empresas turcas, que conocen los mercados y mantienen con ellos lazos privilegiados, es un elemento estratégico de primera magnitud para un país como España, que carece de experiencia y canales propios de acceso tanto a Oriente Medio como Asia Central. Y, al igual que ocurre con Turquía, hay un amplio consenso sobre la creciente importancia geo-económica de ambas regiones en los próximos años.



# EL HORIZONTE ESTRATÉGICO TURCO PARA ESPAÑA

---

III.1. Oportunidades estratégicas para la  
empresa española

---

III.2. La inserción internacional de Turquía  
y el posicionamiento estratégico de  
España

---



# III. El horizonte estratégico turco para España

## III.1. Oportunidades estratégicas para la empresa española

En términos generales, los vectores apuntados en el epígrafe precedente ofrecen un cuadro favorable para la evolución futura de la economía turca y de las oportunidades estratégicas que brinda a los inversores extranjeros: el tamaño y crecimiento de su mercado, su estabilidad interna, la prioridad otorgada a la estabilidad macroeconómica, su liderazgo político y económico regional, y el compromiso de alineamiento con las mejores prácticas europeas en materia de instituciones económicas. A todo ello debe añadirse una cultura de dinamismo empresarial que va en ascenso conforme el sector público se ha ido retirando de la actividad económica en favor del privado (privatizaciones), y dejando la regulación de los mercados en manos de agencias independientes. Como se tendrá ocasión de exponer más adelante, las mejoras en el entorno de la actividad empresarial han sido sustanciales y en la actualidad resulta comparable, cuando no superior, al de otros países emergentes, incluso europeos.

Se trata, en suma, de la 17ª economía mundial en términos de PIB, con un alto potencial de crecimiento y proyección hacia terceros mercados, incluyendo los europeos, tanto en bienes como en servicios. Esta realidad ha convertido a Turquía en un objetivo estratégico de las empresas multinacionales. La tendencia ya apuntada al incremento de los flujos de inversión extranjera muestra que muchas empresas e inversores internacionales llevan desde 2005, año de apertura de las negociaciones con la UE, posicionándose en el mercado turco. Se trata, además, de un mercado de grandes jugadores, cuyo nivel de concentración no ha conseguido frenarse por el proceso de adopción de la política de competencia de la UE (Özmucur, 2007). Se trata tanto de los grandes *holdings* privados locales y las empresas públicas pendientes de privatizar, como de las empresas extranjeras que han entrado en los últimos años, sobre todo en el mercado de las telecomunicaciones y la banca. En mercados de alto dinamismo y grandes jugadores, la ventaja de los primeros entrantes suele resultar decisiva, y existen evidencias empíricas de que ese es precisamente el caso del mercado turco (Atiyas y Dogan, 2007). La evidencia muestra también que la cultura empresarial turca precisa de un tiempo elevado de maduración en las negociaciones, por lo que el posicionamiento estratégico en los mercados requiere tiempo, recursos y compromisos por parte de los nuevos entrantes (Metcalf *et al.*, 2006).

C<sup>1</sup>

### Cuadro 1: Caso de estudio, Técnicas Reunidas

*Técnicas Reunidas (TR) ha realizado tres proyectos de gran envergadura en las refinerías de Izmit y Kirikkale. Los principales factores que impulsaron su presencia en Turquía fueron la importancia y dimensión de su mercado de hidrocarburos, las similitudes con proyectos importantes llevados a cabo por TR en otros mercados y, sobre todo, las necesidades de adaptar las refinerías turcas a las especificaciones de la UE. De hecho, entre los elementos que la empresa considera más relevantes en la evolución económica del país destaca en primer lugar, en lo que concierne a su sector de actividad, la decidida política de modernización del gobierno turco, además de la dimensión de su mercado interno y su estratégica situación geográfica. La percepción de la empresa acerca de la evolución del entorno empresarial en su sector de actividad es positiva, al considerar que las necesidades de la población forzarán a mejorar de manera progresiva las ingenierías turcas tanto dentro del país como en Asia Central y Oriente Medio.*

*Técnicas Reunidas define su experiencia en el país de positiva, y destaca los siguientes aspectos: la comprensión e intercambio de experiencias con las ingenierías locales, el reforzamiento de la presencia internacional de la empresa, la formación de personal para nuevos proyectos en Oriente Medio y Asia Central, y la cooperación con empresas de construcción civil turcas. A juicio de la empresa, su éxito en Turquía se explica por la determinación de llegar en el momento oportuno, comprender a fondo las necesidades locales y mantener una actitud tenaz para afrontar los complejos problemas técnicos y logísticos de este tipo de proyectos. Las facilidades para desarrollar su actividad en el país se explican por una entrada oportuna y compartir una mentalidad mediterránea común. Los principales obstáculos encontrados se refieren precisamente a la propia complejidad técnica y la dimensión de los proyectos, sin que destaquen elementos específicos que no resulten comunes a otro país mediterráneo.*



La ventana de oportunidad de entrada en este tipo de mercados es característicamente corta, y parece haber consenso de que en determinados sectores, como las telecomunicaciones y, más discutiblemente, la banca, podría haber expirado en gran medida. Se trata, probablemente, de oportunidades perdidas para las empresas españolas. Otros mercados, como el de la energía o las infraestructuras, siguen abiertos, pero la ventana de oportunidad se prevé corta, especialmente en el caso del mercado eléctrico. Todos estos elementos destacan la necesidad de posicionarse cuanto antes en los mercados turcos de interés para cada país en función de sus ventajas comparativas. Hay un amplio consenso entre los analistas consultados acerca de que España podría posicionarse con éxito en algunos mercados turcos. El entramado institucional bilateral es bastante denso, con acuerdos variados en el ámbito de la cooperación económica, industrial y turística, las PYMES, la promoción de exportaciones, y la doble imposición, lo que proporciona un marco institucional facilitador de las relaciones bilaterales.

Pero, además, hay consideraciones intangibles que abundan en este argumento. Las relaciones políticas bilaterales son excelentes (apoyo español a la entrada de Turquía en la UE y la iniciativa conjunta de “Alianza de Civilizaciones”) y han contribuido a dar más visibilidad a España en Turquía, su situación geopolítica tiende a generar preferencias compatibles, las percepciones cruzadas de las sociedades turca y española son positivas, los flujos comerciales son sustanciales, y la imagen de España en Turquía es buena, hasta llegar a considerarse en el país como un ejemplo a estudiar en muchos aspectos. Desde la perspectiva española, es necesario sacar partido de todos estos factores mientras resulten favorables, por ejemplo con un seguimiento más detallado en las cumbres de ambos gobiernos de las operaciones económicas en marcha. A diferencia de la expansión del comercio bilateral, cuyas oportunidades se han aprovechado convenientemente, aunque siga habiendo un potencial por realizar, las inversiones españolas en Turquía son el punto débil de las relaciones bilaterales (Oficina Económica y Comercial de España, 2007).

Como muestra la Tabla 4, Turquía representó en 2007 el 1,63% de las exportaciones totales españolas y el 1,5% de sus importaciones, triplicando su importe en los últimos 10 años. Estos porcentajes sitúan a Turquía como un mercado comparable para la

exportación española a países como Marruecos, México o la suma de China y la India, y más significativo que Polonia, o la suma de Brasil y Argentina, o de los restantes países del Norte de África. El comercio bilateral ha crecido a un ritmo muy rápido desde la entrada en vigor de la Unión Aduanera. Sin embargo, Como muestra la Tabla 4, Turquía recibió en 2006-2007 apenas un 1% de las inversiones extranjeras de España, muy por debajo de las invertidas en México y de la suma de Brasil y Argentina, aunque cerca del doble de las registradas en Polonia, Marruecos y la suma de China e India. Estos datos apuntan a un potencial importante de las inversiones españolas en Turquía, conclusión que se refuerza con un análisis más desagregado de los sectores de la economía turca en que se aprecian oportunidades de inversión para las empresas españolas (véase la sección V, dedicada al análisis sectorial).

**Tabla 4. Flujos de comercio e inversiones de España con países seleccionados (%)**

	Comercio 2007 (1)		Inversión Extranjera
	Exportaciones	Importaciones	2006-2007 (2)
Turquía	1,63	1,50	1,02
Polonia	1,33	0,95	0,52
Marruecos	1,79	0,95	0,56
Argelia, Túnez, Libia y Egipto	1,43	3,26	0,11
México	1,75	1,57	1,95
Brasil y Argentina	1,10	1,77	3,43
China e India	1,55	7,43	0,53

(1) Datos provisionales.

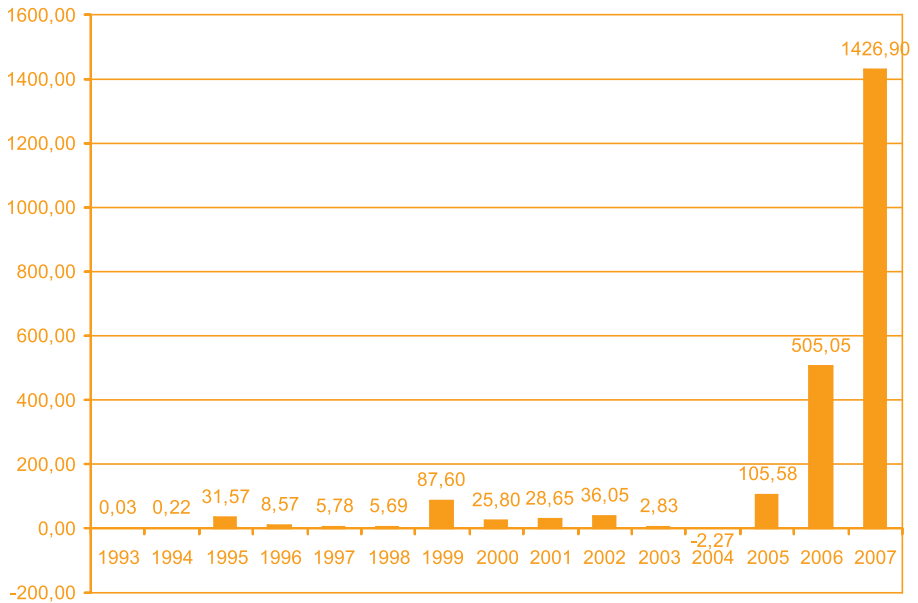
(2) Flujos de inversión bruta; datos de 2007 para enero-septiembre.

Fuente: Ministerio de Industria, turismo y Comercio: DataComex y DataInvox.

Esta realidad no puede ocultar el impulso que han experimentado las inversiones españolas en Turquía, como queda reflejado en el Gráfico 2, en el cual se muestra la importante progresión de las mismas, especialmente a partir de 2005, año del inicio de las negociaciones de adhesión de Turquía a la UE. En el Gráfico 3, que muestra la distribución sectorial de la inversión española acumulada en Turquía, se aprecia la preeminencia de unos pocos sectores como destino de la IED española en el país. Ésta se concentra en los sectores de otros productos minerales no metálicos, seguros,

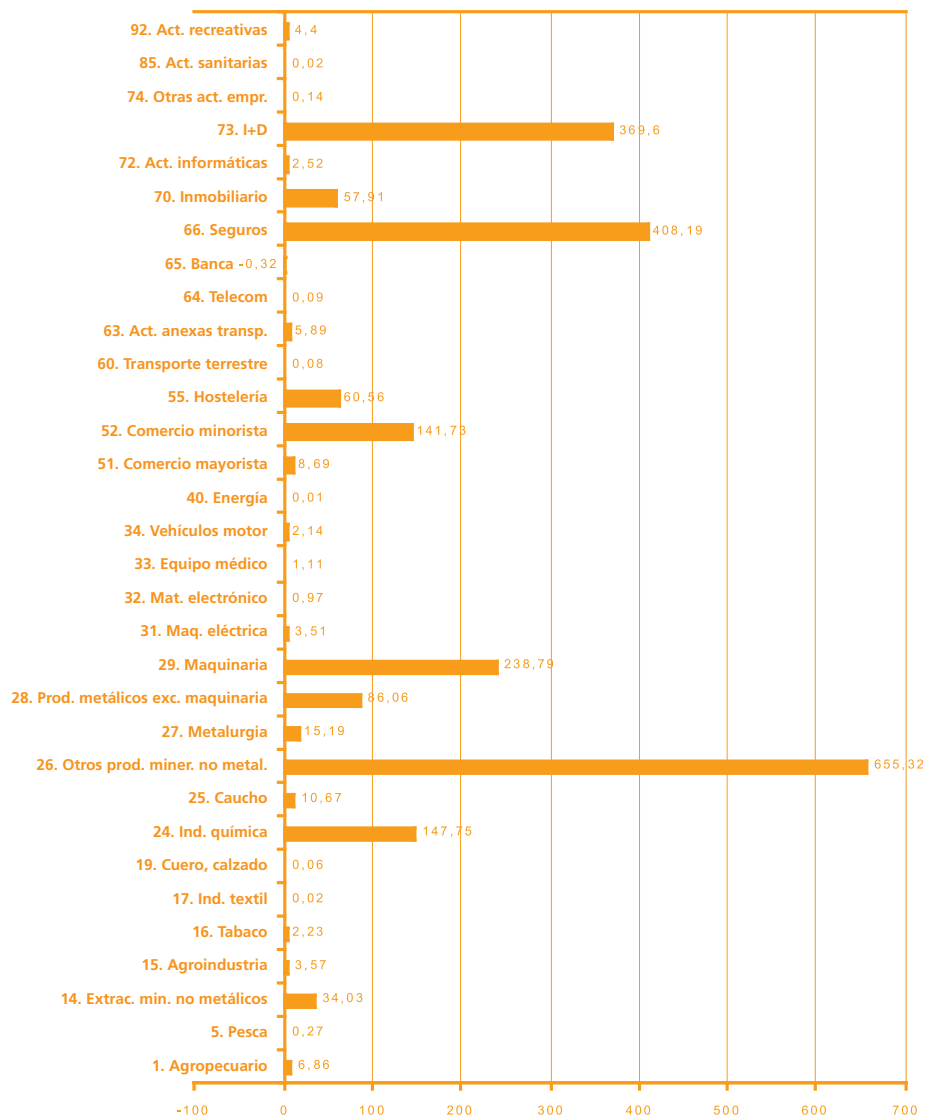
I+D, maquinaria, industria química, comercio minorista, productos metálicos (no maquinaria), hostelería, sector inmobiliario y extracción de minerales no metálicos.

**Gráfico 2. Evolución de las inversiones netas de España en Turquía, 1993-2007 (mill. €)**



Fuente: Datainvox.

Gráfico 3. Distribución sectorial de la inversión extranjera española en Turquía, acumulado 1993-2007 (mill. €)



Fuente: Datainvox.

### **III.2. La inserción internacional de Turquía y el posicionamiento estratégico de España**

Ante todo, es necesario destacar que el posicionamiento español en Turquía debe tomar en cuenta los cambios en el modelo de inserción internacional de Turquía, cada vez más basado en la exportación de productos de valor añadido medio-alto mediante la integración vertical en los procesos productivos globales. Para aprovechar esta tendencia exportadora del sector industrial turco la participación en la producción a través de la inversión directa resulta imprescindible.

Efectivamente, la inserción internacional de Turquía está experimentando una fuerte transformación, que se mantendrá y previsiblemente intensificará en los próximos años. La positiva evolución de los flujos comerciales bilaterales presenta oportunidades para una mayor integración de los sistemas productivos de ambos países. Las simulaciones efectuadas por el *International Trade Centre* (UNCTAD/OMC) apuntan a que todos los sectores de la exportación española mantienen en la actualidad con Turquía un comercio acorde o superior a lo previsto por los modelos gravitatorios de comercio, con la única salvedad de la agricultura. Del lado de las exportaciones turcas hacia España, en cambio, el potencial estimado por el ITC se extiende, además de a los productos agrícolas, al sector textil, y a la alimentación, bebidas y tabaco. El potencial exportador turco hacia el resto de la UE se concentra en el sector textil, el de automoción, la siderurgia, el sector químico, otras manufacturas ligeras, los productos de la madera y la minería. El potencial es especialmente elevado con Grecia y Alemania.

Como ya hemos apuntado, el comercio bilateral se basa en un comercio intra-industrial importante (especialmente en el sector del automóvil y componentes, pero también en el sector textil) y una mayor especialización española en los productos de mayor valor añadido dentro de los mismos sectores. Estas características reflejan un potencial de integración de procesos productivos entre ambos países que genera sinergias estructurales de cara a la conquista de terceros mercados en el medio plazo, especialmente los europeos y los de Oriente Medio, y a más largo plazo los de Asia Central. Es decir, el potencial de las relaciones comerciales bilaterales no estriba tanto en el potencial del comercio bilateral, ya bastante elevado (aunque sin duda

hay margen de crecimiento en muchos mercados), como en las oportunidades que una mayor integración productiva entre ambos países brinda de cara a la mejora de la competitividad de sus exportaciones en terceros mercados.

El nivel del comercio bilateral intra-industrial apunta a una cierta integración de los sectores industriales más tradicionales de ambos países, pero no se extiende a otros sectores en la medida en que se da para el resto de la UE, por ejemplo en la electrónica y las tecnologías de la información, ni tampoco sigue la misma pauta. Este aspecto es importante, pues en la actualidad más de las dos terceras partes de las exportaciones turcas a la UE tienen lugar en el seno de redes comerciales integradas. La evidencia empírica muestra que la integración en las redes productivas y de distribución internacionales explica la creciente participación de Turquía en los mercados mundiales, especialmente europeos, mediante la subcontratación y la fragmentación de la producción. La pauta de inserción de Turquía merece una breve explicación para poder captar sus tendencias a largo plazo e identificar las oportunidades estratégicas que ofrece a un país como España.

Los países emergentes se integran comercialmente en las redes de la economía mundial básicamente mediante dos tipos de integración en el sistema productivo internacional (sobre todo europeo, para el caso de Turquía) (Gereffi, 1999). El mecanismo inicial consiste en la participación en la cadena productiva mediante el denominado modelo de compradores (*buyer-driven*): son los grandes compradores globales quienes convierten el país en una plataforma de producción y/o distribución, sin inmiscuirse directamente en ninguna de estas actividades. Esta estrategia de inserción se aplica básicamente a los productos tradicionales menos intensivos en tecnología y mano de obra cualificada, como el textil y la confección, el calzado o el mobiliario. También se aplica en sus primeras fases a bienes intermedios en el sector de la automoción o la electrónica. Bajo este modelo la participación en la producción de las empresas extranjeras mediante la inversión directa es innecesaria.

En una segunda fase de integración, la estrategia cambia para adoptar una inserción basada en la integración vertical, que incluye la participación en la producción y/o la distribución de las empresas locales, creando redes de productores globales. Se trata

de un modelo de inserción impulsado por los productores (*producer-driven*). Estas redes integradas verticalmente se extienden primero a los sectores más intensivos en tecnología y mano de obra cualificada, de mayor valor añadido, como la automoción y la electrónica, para después ampliarse a sectores más innovadores, como las tecnologías de la información y las comunicaciones. En este modelo, las ventajas competitivas de las empresas globales dependen críticamente de la capacidad para integrar al sistema productivo de los países emergentes en su cadena de producción y, en ocasiones, de distribución. Ello sólo puede hacerse mediante la inversión directa y las alianzas estratégicas entre las empresas globales y las domésticas.

Hay un claro consenso acerca de que Turquía está transitando a un ritmo acelerado desde el modelo de compradores al de productores, en el que la integración en redes, especialmente europeas, implica una participación de las empresas multinacionales en la producción y logística desde el mercado turco. La Tabla 5 muestra la impresionante transformación de la especialización factorial de las exportaciones turcas entre 1996 y 2004, proceso que todos los observadores consultados estiman que ha proseguido a ritmos acelerados, por lo que en la actualidad los indicadores serían aún más favorables. En 2004, el 44% de las exportaciones turcas eran intensivas en capital y mano de obra cualificada, un porcentaje muy superior al de los recientes Estados miembros (Bulgaria y Rumanía), Croacia (el otro país en negociaciones de adhesión a la UE) y, por supuesto, al conjunto de los Balcanes. Respecto a los países de la ampliación al Este de 2004, que experimentaron un cambio estructural impresionante en esos años, Turquía se encuentra todavía por debajo de ellos, pero el ritmo de cambio ha sido superior. Es previsible que la modernización productiva y el incremento de la integración en las redes productivas globales sitúen a Turquía en la senda de los países de la ampliación.

Efectivamente, la proyección a largo plazo indica que el papel de Turquía en las redes integradas europeas seguirá aumentando a buen ritmo y desplazándose hacia sectores cada vez más intensivos en capital, tecnología y mano de obra cualificada y, por tanto, de mayor valor añadido. En este contexto, la conjetura es que el posicionamiento estratégico de las empresas españolas debe cambiar de un enfoque de abastecimiento de bienes intermedios a otro de mayor implicación productiva en el país para sacar

partido a las oportunidades que ofrece la estructura en red de la inserción exterior de la economía turca. En este escenario, el papel de la inversión directa resulta fundamental, por lo que las empresas españolas deberían considerar la posibilidad de empezar a explorar las posibilidades de una mayor integración vertical mediante estrategias que incluyan la participación en los procesos productivos de mayor contenido tecnológico y cualificación del trabajo. El papel de las zonas especiales de inversión, y muy especialmente los denominados *Technoparks*, sobre cuya proyección hay gran consenso entre los actores consultados, parece muy prometedor de cara al medio y largo plazo.

**Tabla 5. Parte de productos intensivos en capital y mano de obra cualificada en las exportaciones totales, países y grupos de países seleccionados, 1996 y 2004**

País (Grupo)	1996		2004		Cambio porcentual	
	% sobre las exportaciones totales de productos intensivos en capital y mano de obra cualificada	Del cual: % de exportaciones intensivas en mano de obra cualificada	% sobre las exportaciones totales de productos intensivos en capital y mano de obra cualificada	Del cual: % de exportaciones intensivas en mano de obra cualificada	% sobre las exportaciones totales de productos intensivos en capital y mano de obra cualificada	Del cual: % de exportaciones intensivas en mano de obra cualificada
Turquía	21	13	44	35	23	22
Bulgaria	39	15	31	15	-7	0
Croacia	33	10	34	11	1	1
Rumanía	29	14	35	16	6	1
UE-8 (1)	51	26	69	34	18	9
BALK4 (2)	20	10	27	16	7	6

(1) UE-8: Hungría, República Checa, Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, Letonia, Lituania y Polonia.

(2) BALK4: Albania, Bosnia-Herzegovina, Macedonia y Serbia.

Fuente: Kaminski y Ng (2007).

Además de las inversiones relacionadas con la integración en redes comerciales e industriales, las oportunidades de inversión en el país se ven reforzadas por el proceso de privatizaciones, y por la modernización de la economía y las licitaciones de contratos públicos que ésta conlleva. Ambos aspectos se abordan en el epígrafe siguiente desde el prisma del entorno de la inversión extranjera. La conjunción de factores enumerados



en este epígrafe apuntan a la factibilidad de una asociación estratégica entre Turquía y España: buenas relaciones políticas, marco institucional europeizado, potencial económico de ambos mercados, y convergencia y complementariedad de preferencias geo-económicas.



# EL MARCO DE LA INVERSIÓN EXTRANJERA EN TURQUÍA

---

IV.1. Turquía en los rankings

---

IV.2. El marco institucional de la inversión  
extranjera en Turquía

---

IV.3. Obstáculos a la inversión

---

IV.4. Infraestructuras

---



# IV. El marco de la inversión extranjera en Turquía

## IV.1. Turquía en los rankings

En general, el entorno de la actividad empresarial ha mejorado sustancialmente en los últimos años. Turquía se sitúa en posición medio-alta en los *rankings* más utilizados internacionalmente para medir el clima empresarial. Figura en el número 57 del *ranking Doing Business* (facilidad de llevar a cabo los negocios calculado para 178 países) del Banco Mundial (2008), inmediatamente por debajo de Italia (53), Eslovenia (55) y la República Checa (56), y por delante de países como Perú (58), Colombia (66), Emiratos Árabes (68) y Polonia (74). En el *ranking* del Índice de Competitividad Global elaborado por el World Economic Forum, Turquía figura en 2007-2008 en el puesto 53 (58 en 2006-2007) sobre 131 países, inmediatamente por detrás de Polonia (51) y México (52), y por delante de países europeos como Croacia (57), Rusia (58), Grecia (65), Rumanía (74) y Bulgaria (79). También supera a países emergentes como Indonesia (54), Marruecos (64), Vietnam (68), Brasil (72) y Egipto (77). El Índice de Percepción de la Corrupción de Transparencia Internacional la ubica en el puesto 64 de un *ranking* de 179 países, inmediatamente detrás de Polonia, Túnez, Bulgaria y Croacia, pero muy por delante de Rumanía, Brasil, China, la India, México y Marruecos. En la actualidad, completar los trámites de creación de una empresa puede hacerse en un día.

## IV.2. El marco institucional de la inversión extranjera en Turquía

Además de esta mejora generalizada en el entorno de los negocios, el marco institucional de la inversión extranjera en Turquía también se ha desarrollado notablemente, dotándose de una legislación alineada con la de la UE en muchos aspectos, pero también de instrumentos operativos para su promoción. Debe destacarse aquí la reciente creación de la Agencia para la Promoción de Inversiones, dependiente directamente del primer ministro y dotada con un personal muy cualificado y de amplia experiencia internacional en el sector privado.<sup>2</sup> Turquía cuenta también con una ley de inversiones extranjeras muy liberal, un sistema de incentivos bastante desarrollado y un entramado de acuerdos y tratados bilaterales sobre protección de las inversiones y doble fiscalidad (Cuadro 2). La tendencia de los últimos años parece sostenible en la

<sup>2</sup> Como anécdota, a la pregunta de qué tres acciones estratégicas seguir para realizar inversiones en Turquía, un reputado empresario turco respondió: "primero, ir a la Agencia de Inversiones; segundo, ir a la Agencia de Inversiones; y, por último, ir a la Agencia de Inversiones". En general, todos los actores tienden a desmitificar en parte la idea de contar con contactos previos bien situados, y sugieren más bien canalizar las inversiones a través de la Agencia para encontrar socios locales.

medida en que se ve impulsada por un fuerte compromiso político del gobierno y los procedimientos que ofrece el proceso de negociaciones con la UE.

C<sup>2</sup>

## **Cuadro 2: Marco institucional de la inversión extranjera en Turquía**

**Ley sobre la inversión extranjera directa:** en vigor desde 2003, sus principios son:

- Proteger los derechos de los inversores extranjeros en línea con los estándares internacionales: repatriación de capital, adquisición de propiedad inmobiliaria, solución de controversias, permisos de trabajo, apertura de oficinas de representación, etc.

- Trato igualitario, con propiedad ilimitada y tipo de sociedad deseado.

- Sistema basado en la notificación, no en la aprobación.

**Sistema de incentivos:** reformado en 2006 con acceso igualitario a empresas locales y extranjeras, se basa en exenciones impositivas y aduaneras para equipos y maquinaria, importados o adquiridos localmente.

**Apoyo en tipos de interés:** el Tesoro cubre parte del tipo de interés de los créditos destinados a inversiones relacionadas con PYMES, así como a proyectos de I+D+i, medioambientales y en 50 provincias (**Prioritised Development Provinces**)

**Acuerdos bilaterales:**

- Acuerdos de protección de inversiones con 80 países (incluyendo España).

- Acuerdos de doble imposición con 68 países (incluyendo España).

- Acuerdos de Seguridad social con 22 países.

- Acuerdos de Libre Comercio con 11 países: Albania, Bosnia-Herzegovina, Croacia, Egipto, EFTA, Israel, Macedonia, Marruecos, Palestina, Siria y Túnez; y cerca de una decena más en negociación.

**Zonas Especiales:**

**Technoparks** (zonas de desarrollo tecnológico): están destinadas a promover actividades con contenido de I+D en 14 zonas (con ocho más en proyecto) y proporcionan ventajas como infraestructuras y oficinas, exenciones impositivas muy importantes (exención del impuesto de sociedades, IVA sobre software, aranceles, impuesto de la renta de sus trabajadores, etc., hasta finales de 2013).

**Zonas Industriales Organizadas:** más de 90 en funcionamiento y de 150 en construcción. Cuentan con infraestructuras y en las provincias priorizadas se benefician de ventajas sustanciales en términos de exenciones impositivas, en cuotas de Seguridad Social, terrenos, costes de electricidad, etc.

**Zonas Industriales:** destinadas a grandes instalaciones industriales intensivas en tecnología, cuentan con similares ventajas a las anteriores.

**Zonas francas:** 20 zonas francas adyacentes a los principales puertos y cercanas a los mercados europeos o de Oriente Medio, con los beneficios habituales.

Fuente: Tinaztepe (2008); Republic of Turkey, Prime Ministry, Investment Support and Promotion Agency (2007); e Istanbul Chamber of Commerce (2007).

Otros elementos de competitividad son una mano de obra abundante y joven (edad media de 29 años), cuya cualificación según el *IMD World Competitiveness Yearbook* se sitúa a niveles comparables y en muchos casos superiores a los de los países de la última ampliación. Los costes laborales son competitivos y los salarios presentan una evolución moderada. Turquía es una economía diversificada, competitiva en más de 20 sectores (Istanbul Chamber of Commerce, 2007). Las grandes empresas cuentan con acceso al crédito, buenos gestores y consultores, y una élite empresarial formada en las mejores universidades occidentales. Como resultado de todo ello, en los últimos años el papel de las empresas extranjeras ha aumentado sustancialmente. Entre las 500 mayores empresas industriales turcas, 140 están participadas por empresas extranjeras (el 28%), que aportan el 38% de su valor añadido bruto y el 46% de sus exportaciones (Istanbul Chamber of Industry, 2007).

### **IV.3. Obstáculos a la inversión**

Por supuesto, pueden identificarse algunos obstáculos, aunque el gobierno es consciente de todos ellos y mantiene una actitud reformista. Entre los más frecuentemente citados están los elevados precios de la electricidad y, en general, de la energía; el elevado componente que supone el esquema turco de seguridad social en los costes laborales; las insuficiencias de la formación profesional, sobre todo en los sectores de mayor

contenido tecnológico, que plantean dificultades para encontrar técnicos medios en algunos sectores; y las barreras de salida, pues cerrar una empresa en dificultades puede llevar varios años y un proceso judicial complejo. También ha habido problemas en el pasado con alguna cancelación y retraso de convocatorias de contratos públicos y procesos de privatización, así como con errores burocráticos por parte de funcionarios poco experimentados en un contexto de reformas de los procedimientos. Igualmente, se han identificado barreras de entrada en materia de adquisición de terrenos por particulares extranjeros, y en algunos sectores se mantienen restricciones más o menos formales a la inversión extranjera (medios de comunicación, pesca, petróleo, minería y servicios financieros) (OMC, 2007). También se estima insuficiente el grado de cumplimiento de la legislación en materia de protección de la propiedad intelectual, si bien el problema tiende a circunscribirse a la falsificación de bienes de consumo y no a las patentes industriales.

Tal vez el obstáculo más mencionado sea la estructura de las PYMES turcas. Se tratan todavía de empresas pequeñas, de gestión familiar y poco capitalizadas en términos físicos y humanos, con aversión a acudir a los mercados financieros y, en muchos casos, proclives a la informalidad. La extensión del sector informal es el corolario de un entorno empresarial deficiente en el pasado, con elevados costes de seguridad social y altos tipos impositivos corporativos. Sin embargo, buena parte de las reformas previstas para la actual legislatura tienen como objetivo la modernización de la estructura empresarial de las PYMES y en los últimos años se ha apreciado una tendencia bastante rápida en ese sentido. Es de prever que en los próximos años mejore la gestión de las empresas familiares y transiten hacia modelos más profesionalizados, lo que dará lugar a una demanda importante de servicios a empresas (OCDE, 2006). Sin embargo, el peso de la economía informal y las dificultades en términos de productividad (y recaudación) que ello entraña seguirán presentes a medio plazo.

#### **IV.4. Infraestructuras**

Respecto a las infraestructuras, su calidad y disponibilidad varían según las regiones. En los grandes núcleos urbanos e industriales, las infraestructuras de comunicaciones y transporte resultan adecuadas, aunque tienen un gran margen de mejora. En las



regiones orientales, en cambio, las deficiencias son enormes y precisarán de grandes inversiones. La voluntad del gobierno es actuar sobre este vector, si bien las exigencias presupuestarias limitan su capacidad de inversión. Tal vez las insuficiencias más graves sean las relacionadas con el aprovisionamiento eléctrico, que ocasionan frecuentes interrupciones del suministro. Estas debilidades suponen sendas oportunidades para las empresas españolas, como se apuntará más adelante. Un elemento nuevo, muy importante, es que el Banco Europeo para la Reconstrucción y el Desarrollo (BERD) se plantea la posibilidad de empezar a operar en Turquía,<sup>3</sup> lo que supondría una fuente de financiación de infraestructuras a medio y largo plazo, tal y como muestra la experiencia de los países del Este de Europa.

La amplia mayoría parlamentaria obtenida por el AKP permite prever que las reformas estructurales pendientes más urgentes se abordarán en el futuro próximo. De hecho, en los últimos años se han aplicado medidas importantes, como el descenso del impuesto de sociedades al 20%, una medida muy demandada por las empresas turcas. El programa económico del gobierno da prioridad a la reforma del sistema de seguridad social, muy avanzado pero que se ha ido posponiendo por las pasadas convocatorias electorales, así como a la modernización del sector energético. El proceso de privatizaciones es un elemento central de las reformas. En los últimos meses se han completado las privatizaciones de Turkish Telecom, TÜPRAŞ (la mayor compañía turca de refino), PETKIM (la mayor compañía petroquímica), aproximadamente el 40% de las plantas de generación de electricidad y Tekel (la compañía de tabaco), entre otras.

<sup>3</sup> "EBRD considers launching in Turkey", *Financial Times*, 27/III/2008, p. 7.



# ANÁLISIS SECTORIAL

---

V.1. El sector bancario

---

V.2. El sector asegurador

---

V.3. El sector energético

---

V.4. Infraestructuras

---

V.5. Turismo

---

V.6. El sector farmacéutico

---

V.7. Franquicias

---

V.8. El sector telecomunicaciones

---



## V. Análisis sectorial

Desde una perspectiva sectorial, y sin ánimo de ser exhaustivo, los sectores con mayor potencial de inversión para la empresa española son **el industrial, agro-industrial, bancario, asegurador, energético, de infraestructuras y del transporte** (Oficina Económica y Comercial de España, 2007), a los que se podrían añadir los sectores **turístico y farmacéutico**, además de las **franquicias de moda**.

El apartado anterior ya ha planteado la importancia de Turquía como plataforma industrial en sectores tradicionales (textil, calzado, mobiliario, automoción, electrónica y agro-industria), pero también en la industria de alta tecnología (tecnologías de la información y las comunicaciones, y productos farmacéuticos). No abundaremos en ello salvo para insistir aquí en la rápida transición hacia estos últimos y las perspectivas favorables para los mismos a largo plazo. En la agenda de privatizaciones del gobierno figuran numerosas empresas industriales en sectores como el textil, cerámica, piel, agro-industria y siderurgia (véanse los anexos finales a este informe). El resto del epígrafe se centra en los restantes sectores y sigue de cerca la aportación de Tinaztepe (2008) para este informe.

### V.1. El sector bancario

El sector bancario turco constaba a finales de 2007 de unos 50 bancos, 33 de los cuales admiten depósitos en más de 7.500 sucursales. De ellos, tres son públicos y 18 son propiedad de inversores extranjeros. La crisis bancaria de comienzos de 2001 se saldó con la venta de varios bancos y el cierre de buena parte de sus sucursales menos competitivas, pero sobre todo con el aumento y la concentración de los servicios bancarios en los mercados urbanos (Damar, 2007). La Tabla 6 muestra que la banca extranjera tiene una presencia relativamente reducida en términos de sucursales, menor a la de la banca pública. La tasa de bancarización turca es reducida, por lo que el potencial de intermediación a medio y largo plazo es muy importante si se mantiene el dinamismo económico del país y la modernización de la estructura de las PYMES, como parece previsible. En la práctica, las posibilidades de entrada en el sector bancario se limitan a la adquisición de bancos privados o bancos públicos pendientes de privatizar. Aunque en principio no hay barreras de entrada, el regulador no responde a las peticiones de licencias de bancos extranjeros, forzando a los inversores a acudir a uno de los mecanismos de adquisición mencionados.

**Tabla 6. Bancos y sucursales bancarias en Turquía, 2006 y 2007**

	Diciembre 2006		Septiembre 2007		Diciembre 2007	
	Bancos	Sucursales	Bancos	Sucursales	Bancos	Sucursales
<b>Bancos comerciales</b>	<b>33</b>	<b>6,804</b>	<b>33</b>	<b>7,318</b>	<b>33</b>	<b>7,570</b>
Públicos	3	2,149	3	2,165	3	2,203
Privados	14	3,582	12	3,868	11	3,625
Bancos del Fondo de Seguro de Depósitos	1	1	1	1	1	1
Bancos extranjeros	15	1.072	17	1,284	18	1,741
<b>Bancos de Desarrollo e Inversión</b>	<b>13</b>	<b>45</b>	<b>13</b>	<b>48</b>	<b>13</b>	<b>48</b>
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>6,849</b>	<b>46</b>	<b>7,366</b>	<b>46</b>	<b>7,618</b>

Fuente: Asociación Turca de Banca.

Las operaciones de adquisición y privatización realizadas hasta la fecha se perciben por la mayor parte de los actores consultados como muy atractivas, tanto para los inversores locales como extranjeros. En la actualidad, cerca del 40% del sector está en manos de inversores extranjeros bien posicionados, y la banca extranjera no sólo es más eficiente y productiva, sino que hay evidencias empíricas de que ha inducido una mayor productividad del sistema (Isik, 2007). En este caso, a diferencia del sector de las telecomunicaciones, es posible que los recién llegados puedan aprovecharse del camino recorrido por los primeros entrantes, pero las oportunidades parecen limitadas. Sólo quedan dos bancos públicos susceptibles de privatización a corto y medio plazo, Halkbank y Vafikbank, que podrían resultar interesantes para entidades españolas (véase la sección VI, dedicada a las privatizaciones). El gobierno todavía no ha anunciado su privatización, que se espera desde hace tiempo. Varios ministros han sugerido que la privatización de Halkbank de produciría en el tercer trimestre de 2008, pero en el actual entorno internacional los actores consultados contemplan dos opciones: la privatización a un precio más moderado del inicialmente previsto (el enfoque vigente del gobierno hasta la fecha es que quien quiera hacerse con un banco público debe estar dispuesto a preparar un desembolso importante) o posponer la privatización.

Las oportunidades estratégicas en el sector bancario residen básicamente en el crecimiento esperado de la demanda de crédito y la mayor penetración de los productos

bancarios. Se prevé que el proceso de desinflación y estabilización macroeconómica (tipos de interés reales positivos), junto con la modernización empresarial y el aumento del nivel de vida, favorezcan una expansión de la bancarización, aunque el peso de la economía sumergida hace que las estimaciones sean optimistas, pero moderadas. Evidentemente, el desarrollo del sector resulta bastante dependiente del entorno internacional, pues la banca turca tiende sistemáticamente a financiar el crédito doméstico recurriendo al mercado internacional. Por otro lado, la competencia en el sector es creciente, y a finales de 2005 y principios de 2006 se desató una guerra de precios. En la actualidad, los agentes tienden a considerar que las lecciones del pasado se han aprendido y que no se darán situaciones de competencia irracional. En todo caso, el aumento de la competencia hace previsible una erosión de los márgenes y podría afectar a la rentabilidad del sector.

Todos estos elementos ponen en duda el potencial inversor en el sector por parte española, pero debe matizarse que los agentes consultados no coinciden al respecto y algunos siguen considerando que todavía puede existir un potencial inversor interesante.

## **V.2. El sector asegurador**

En el sector asegurador, las compañías turcas proporcionan una buena oportunidad para las empresas españolas, alguna de las cuales ya está presente en Turquía. La actividad de fusiones y adquisiciones ha comenzado recientemente, las valoraciones son muy atractivas y hay señales de que los inversores europeos siguen su evolución con interés. Además, la reforma del marco regulatorio sigue avanzando. A título de ejemplo, en febrero de 2008 se ha reformado la regulación, liberalizando las tarifas de los seguros obligatorios de tráfico a terceros, fijados por el Tesoro hasta agosto de 2007 y que serán libres en julio de este año. A corto plazo la liberalización de este seguro (el más importante en Turquía) puede no tener un impacto en términos de rentabilidad, pues es previsible que las compañías bajen precios para aumentar su cuota de mercado. Sin embargo, supone una buena oportunidad de posicionarse a largo plazo de cara a la expansión hacia otros seguros, cuyo nivel de penetración sigue siendo muy bajo y a los cuales se signa un gran potencial de crecimiento.

Las oportunidades concretas son numerosas. Uno de los mayores *holdings* turcos, Sabancı, está buscando un socio estratégico para su compañía aseguradora, Aksigorta A.Ş., de la cual posee el 62%. Esta operación puede resultar interesante por el elevado potencial de revalorización estimado para la compañía. Otro de los grandes grupos, Koç Holding, inició en diciembre de 2007 las negociaciones con su socio Allianz para venderle su negocio asegurador, y lo mismo ha hecho el grupo Oyak a su socio Axa. Otros objetivos potenciales son el negocio asegurador del Yapı Kredi Bank, las aseguradoras Ankara Sigorta & Ankara Emeklilik y Güven Sigorta, todas ellas en busca de compradores.

### **V.3. El sector energético**

El sector energético es uno de los que más consenso concita respecto a las posibilidades de inversión de empresas españolas, y de hecho ya hay negociaciones con alguna de ellas. Turquía está en el eje de tres corredores energéticos fundamentales para Europa: los que proceden de Oriente Medio, Asia Central y Rusia. Además, la mejora de sus infraestructuras de transporte y de generación eléctrica es uno de los grandes objetivos del gobierno. Aunque no cuenta con hidrocarburos en cantidades importantes, sí dispone de grandes reservas de lignito y un considerable potencial hidroeléctrico, solar y, al parecer, eólico (aunque hay diferencias de opinión al respecto). La nueva ley de energías renovables incorpora incentivos importantes que hacen su desarrollo muy atractivo. Por otro lado, su vecindad con Irán e Iraq y sus relaciones con las repúblicas turcas de Asia Central convierten a las empresas turcas en el *upstream* en posibles socios estratégicos de empresas españolas.<sup>4</sup>

Las preocupaciones turcas respecto a la seguridad de abastecimiento y el fuerte crecimiento esperado de la demanda de electricidad son tal vez los elementos estratégicos más importantes en el sector. Además de desarrollar la oferta de electricidad para evitar el desequilibrio con la demanda, el gobierno ha apostado por el desarrollo de las energías renovables, pero también por la explotación de sus recursos hidroeléctricos y de lignito (las tecnologías de captura de carbono serían aquí relevantes), y por la construcción de tres centrales nucleares. Todos ellos son ámbitos en que las empresas españolas podrían estar interesadas. En una primera fase,

<sup>4</sup> A título de ejemplo, uno de los actores del *upstream* turco en el Kurdistán iraquí mostró un interés explícito en contar con un socio español para el desarrollo conjunto de sus operaciones.



el gobierno pretende privatizar la distribución, para luego acometer la privatización de la actividad de generación (véase el anexo 2 para un listado de instalaciones de generación susceptibles de ser privatizadas).

Respecto a la necesaria reestructuración de la industria eléctrica en Turquía, no pasa tanto por aplicar el acervo comunitario en materia de fragmentación vertical (*unbundling*), que también, sino por afrontar la insuficiencia de inversiones y, por tanto, el riesgo de desabastecimiento en el corto plazo. Esto se debe básicamente al retraso en la privatización de la distribución y la renuencia de las autoridades a que los precios regulados reflejen los costes (EDAM-CEPS, 2007). La brecha que ello genera entre los precios finales regulados a que distribuye TEDAS y los precios fijados libremente por el juego de la oferta y la demanda en el mercado de generación obligaron recientemente al gobierno a realinear los precios finales, por lo que el interés por la privatización de TEDAS ha aumentado. En los próximos meses se pretende privatizar a 20 compañías regionales de distribución eléctrica hasta ahora propiedad de TEDAS, para después iniciar la privatización de la capacidad de generación.

Respecto al gas, las perspectivas de convergencia hacia el acervo comunitario son más complicadas, dada la situación de dominancia de la compañía estatal, BOTAS, que cuenta con contratos a largo plazo *take or pay* por cantidades excesivamente optimistas. El grueso del gas se importa de Rusia (más del 44%), y menos del 8% (4 bcm/año de Argelia y 1,2 bcm/año de Nigeria) es GNL, por lo que parece haber potencial para una expansión del GNL en aras de una mayor diversificación del abastecimiento, pero a más largo plazo, cuando expiren los contratos cuya finalización oscila entre los años 2012 y 2028. La diversificación energética, además de ampliando la aportación de nuevas fuentes, tiene una dimensión importante en los proyectos de gasoductos y oleoductos, la mayor parte de los cuales no tienen en Turquía su destino final, sino que prosiguen hacia Europa. El Cuadro 4 recoge las rutas principales.

C<sup>3</sup>

### Cuadro 3: Principales oleoductos, gasoductos y proyectos de almacenamiento

*Baku-Tbilisi-Ceyhan COPL Project*  
*Turkey-Greece NGTL Project*  
*Transcaspian Turkmenistan-Turkey-Europe NGTL Project*  
*Azerbaijan-Turkey NGTL Project*  
*Iraq-Turkey NGTL Project*  
*Egypt-Turkey NGTL Project*  
*Turkey-Bulgaria-Romania-Hungary-Austria NGTL Project (Nabucco Project)*  
*Eastern Black Sea NGTL*  
*Western Black Sea Project*  
*Natural Gas Underground Storage Project*

Fuente: Petroleum Pipeline Corporation.

## V.4. Infraestructuras

Por el lado de las infraestructuras, destacan las posibilidades de acudir a licitaciones y privatizaciones de infraestructuras de transporte: mejora de la red ferroviaria tanto de larga como de corta distancia (un sector con presencia española) y de carreteras (tercer puente sobre el Bósforo), y la privatización de autopistas y los dos puentes existentes sobre el Bósforo. También hay posibilidades en los puertos y, en general, en la carencia de centros logísticos en el país. En todos estos campos existe además la posibilidad de llevar a cabo *joint ventures* en terceros países, especialmente en Oriente Medio, donde la presencia de constructoras turcas es importante, pero cuyas capacidades de financiación y de aplicar tecnologías punta es limitada. También hay oportunidades en las infraestructuras urbanas, donde en Turquía queda mucho por hacer en materia de equipamiento público: hospitales en modelo Partenariado Público Privado (PPP), escuelas, tratamiento de aguas residuales, residuos sólidos y saneamiento.

## **V.5. Turismo**

Respecto al turismo, algunos destinos de Turquía se han convertido en grandes destinos globales (Estambul, Capadocia y Antalya) en los que hay presencia española, sobre todo en el sector hotelero. La percepción de los agentes turcos es que tales destinos están saturados o cerca de la saturación, por lo que las oportunidades que ofrecen son limitadas. Sin embargo, sigue habiendo oportunidades para instalaciones hoteleras en ciudades secundarias, sobre todo en la medida en que Turquía no cuenta con cadenas hoteleras con servicios de calidad comparable a precios moderados. Otras oportunidades de inversión se dan en el sector de los cruceros, incomprensiblemente desatendido dada la riqueza monumental y paisajística de las costas turcas, desde del Mar Negro a las costas e islas del Egeo, pasando por el Bósforo y el Mar de Mármara, e incluso el Norte de Chipre. En la actualidad no hay ningún crucero que provea buques de alta calidad, y los pocos buques dedicados a cruceros están muy demandados pese a sus insuficiencias. Otras oportunidades se dan en la construcción y gestión de marinas, un sector turístico poco explorado en Turquía que cuenta con la ventaja geográfica de su cercanía a las islas griegas, donde sí está muy desarrollado.

## **V.6. El sector farmacéutico**

Aunque hasta la fecha haya recibido poca atención, ofrece un fuerte potencial de crecimiento en el largo plazo y unas condiciones de inversión cada vez favorables. El crecimiento previsto en el gasto farmacéutico turco es muy elevado, y su industria está relativamente poco preparada para afrontarlo, aunque cuenta con ventajas competitivas importantes, especialmente unos incentivos muy ventajosos a la I+D que han conseguido iniciar un proceso de atracción de inversiones extranjeras en el sector que puede brindar economías de aglomeración. Además, cuenta con una mano de obra cualificada, un buen posicionamiento en terceros mercados y bastante retraso en el nivel de consumo y prestaciones farmacéuticas respecto a los países europeos. Todos estos elementos inciden especialmente en las proyecciones de la producción de genéricos. Además, la estructura del sector tiene paralelismos interesantes con el español, como unas redes de distribución en que las cooperativas de farmacéuticos tienen un peso importante, y una industria nacional de tamaño medio necesitada de

alianzas internacionales ante el peso de las grandes multinacionales. Respecto a la protección de los derechos de propiedad intelectual, la situación ha mejorado mucho, sobre todo con el proceso de alineamiento con el acervo comunitario, y lo previsible es que siga mejorando en el futuro.

## **V.7. Franquicias**

El potencial de las franquicias también merece un comentario específico, sobre todo en el sector de la moda. En la actualidad hay una presencia moderada de franquicias españolas, pero los actores consultados le conceden una gran proyección, sobre todo en las franquicias situadas en el rango medio-alto del mercado, que incorporan diseño diferenciado a precios asumibles en comparación con las marcas de otros países europeos. Como ya se ha apuntado, la imagen de España en Turquía es generalmente positiva, pero más en lo relacionado con estilos de vida que con el contenido tecnológico, donde prima la imagen de marca de otros países industriales. Por otro lado, hay igualmente consenso en que uno de los sectores que mayores transformaciones experimentará en los próximos años es el modelo de comercio minorista. El modelo de grandes centros comerciales de las principales ciudades del país sigue desarrollándose con celeridad, pero además se extenderá a las ciudades secundarias. Este modelo es especialmente proclive al desarrollo de las franquicias, y las españolas del sector de la moda resultan atractivas para el mercado turco.<sup>5</sup>

## **V.8. El sector telecomunicaciones**

Finalmente, en el sector telecomunicaciones, las oportunidades parecen haber expirado. Ciertamente, la adopción del acervo comunitario entraña enormes beneficios para Turquía y una gran mejora del sector respecto a la situación precedente (Akdemir *et al.*, 2007). Supone también un gran potencial de crecimiento para el conjunto del sector (Burnham, 2007). Pero se trata del típico mercado en que los primeros entrantes han tomado posiciones muy ventajosas y en que los aspirantes a entrar afrontan serios obstáculos. Aunque quedan oportunidades en banda ancha que podrían merecer una mayor atención, las oportunidades parecen limitadas.

<sup>5</sup> A título ilustrativo, uno de los empresarios entrevistados relató su intento de abrir varias tiendas de una conocida marca de moda española, pero fracasó ante la renuencia de la empresa española a asumir parte alguna de los riesgos por su foco en los mercados asiáticos.

Como queda claro de la exposición precedente, buena parte de las oportunidades estratégicas de inversión surgen del proceso de privatizaciones. Por ello, el siguiente apartado analiza algunas de las privatizaciones previstas próximamente, no sólo por su relevancia individual, sino también por el interés que tiene seguir la evolución del proceso para poder extraer conclusiones a largo plazo acerca de posibilidades futuras.



# PRIVATIZACIONES

---

VI.1. TEDAŞ (Compañía Turca de  
Distribución de Electricidad)

---

VI.2. BAŞKENT DOĞALGAZ DAĞITIM  
A.Ş. (Distribución de Gas Natural, Ankara)

---

VI.3. HALKBANK

---

VI.4. VAFIKBANK

---

VI.5. Turkish Airlines

---

VI.6. Construcción y Operación de  
Centrales Nucleares

---

VI.7. Puertos de Bandirma y Samsun

---

VI.8. Licencias para instalaciones eólicas

---

VI.9. Privatización de autopistas y puentes

---

VI.10. ŞEKERBANK (Türkiye Şeker  
Fabrikalari A.Ş.) (azúcares)

---





## VI. Privatizaciones

Las privatizaciones están gestionadas por la Administración de Privatizaciones, dependiente directamente del primer ministro al igual que la Agencia de Promoción de Inversiones. Hasta la fecha, el proceso de privatizaciones en Turquía ha sido bastante exitoso, sin duda el más transparente e importante en volumen de la región (Kauffman y Wegner, 2007). Iniciado en 1985, se institucionalizó en 1994, y se aceleró tras la crisis de 2001 bajo los programas acordados con el FMI. Hasta la fecha los ingresos han supuesto cerca de 30.000 millones de dólares (frente a los 10.000 millones de Egipto y los 9.000 millones de Marruecos, los siguientes grandes privatizadores de la región), y se han concentrado en la industria, seguida a distancia de las infraestructuras, energía y minas, sector financiero y sector servicios. El Estado se ha desvinculado totalmente de sectores enteros, como el cementero o la distribución de petróleo y sus derivados. Su presencia se ha reducido significativamente en el sector turístico, el textil, siderurgia, transporte marítimo y agro-industria. En fechas más recientes se han privatizado bancos, puertos, refinerías y la principal tabaquera del país.

La cartera de privatizaciones (véase anexos) es amplia, pero se han seleccionado 10 empresas u operaciones en sectores que se consideran representativos y con proyección a medio y largo plazo. El objetivo fundamental es mostrar 10 casos representativos del proceso de privatizaciones, para cada uno de los cuales se realiza un breve comentario.<sup>6</sup>

### VI.1. TEDAŞ (Compañía Turca de Distribución de Electricidad)

La Compañía Turca de Distribución de Electricidad (véase la información adjunta en la Tabla 7) va a ser privatizada por la Administración de la Privatización en el futuro inmediato. Antes de su privatización, TEDAŞ se ha dividido en pequeñas empresas para cada provincia, con el objeto de privatizarlas por separado. Las empresas listadas en la Tabla 8 son responsables de la distribución y venta de energía eléctrica en sus respectivas provincias, y pueden adquirirse por separado o en grupos. Los principios de la privatización son:

- Operar y gestionar los sistemas de distribución eléctrica eficientemente y reducir los costes administrativos y laborales.

<sup>6</sup> Tinaztepe (2008) proporciona información más detallada para cada operación.

- Aumentar la seguridad y calidad de la provisión de electricidad.
- Reducir las pérdidas del sistema y el uso ilegal.
- Las inversiones para modificar, revisar y ampliar la red serán efectuadas por el sector privado.
- Aumentar la competencia.

**Tabla 7. Privatización de TEDAŞ**

Nombre:	Türkiye Elektrik Dağıtım A.Ş. (TEDAŞ)
Sector:	Distribución y venta de energía eléctrica
Inclusión en la carpeta de privatizaciones:	Privatisation High Council Decision del 2/IV/2004 y Decreto n° 2004/22
Capital:	YTL3,450 millardos
Estructura de propiedad:	100% de la Administración de Privatizaciones
Empleados:	29.060 (31/XII/2007)
Ventas de energía:	107.000 millones kwh (2006)
Ingresos netos:	YTL13.000 millones (2006)
Método de privatización:	Venta del 100% de compañías locales basada en los derechos de operación

Nota: €1 = YTL1,82 (29/II/2008).

La primera parte de la subasta se llevaría a cabo, en principio, el 31 de diciembre de 2008 para las tres empresas provinciales destacadas en cursiva en la Tabla 8, incluyendo las de Estambul y Ankara. Las restantes empresas provinciales serían privatizadas después, salvo las de Aydin, Denizli y Muğla, ya adjudicadas a Aydem A.Ş., y las de la región de Kayseri. Iberdrola ya ha alcanzado un principio de entendimiento con la empresa Turcas, según el cual Iberdrola tendría la mayoría en un proyecto para acudir al proceso de privatización conjuntamente. Turcas ya mantiene una asociación con E.ON en la generación.

Las oportunidades de la privatización de TEDAŞ pueden proyectarse en el rápido aumento del consumo de electricidad en Turquía, que creció al 8,5% en 2007, y para el que se proyectan crecimientos comparables en los próximos años. Sin embargo, las estimaciones apuntan que la demanda de electricidad creció cerca del 15% (por encima de las previsiones gubernamentales del 7%), lo que ha venido ocasionando interrupciones en el suministro. Además, el gobierno proporciona una garantía

de compra de electricidad para cinco años a los inversores privados (hasta 2012), cambiando la regulación referente a la seguridad de oferta. El sector también se beneficia de exenciones impositivas, especialmente cuando la inversión se realiza en una Zona Industrial (exención total). Cuando se inicien las operaciones de la instalación, la inversión queda exenta del 50% de los gastos de uso de la red eléctrica hasta 2013. Todos estos incentivos tenderán a aumentar el interés de los inversores por las próximas privatizaciones parciales de la estructura provincial de la compañía.

**Tabla 8. Empresas a privatizar fruto de la división de TEDAŞ**

Empresas	Provincias
Akdeniz Elektrik A.Ş.	Antalya, Burdur, Isparta İl sınırları
Aras Elektrik A.Ş.	Erzurum, Ağrı, Ardahan, Bayburt, Erzincan, Iğdır, Kars
Çoruh Elektrik Dağıtım A.Ş.	Trabzon, Artvin, Giresun, Gümüşhane, Rize
Dicle Elektrik Dağıtım A.Ş.	Diyarbakır, Şanlıurfa, Mardin, Batman, Siirt Şırnak
Fırat Elektrik Dağıtım A.Ş.	Elazığ, Bingöl, Malatya, Tunceli
Gediz Elektrik Dağıtım A.Ş.	İzmir, Manisa
Göksu Elektrik Dağıtım A.Ş.	Kahramanmaraş, Adıyaman
Çamlıbel Elektrik Dağıtım A.Ş.	Sivas, Tokat, Yozgat
Menderes Elektrik Dağıtım A.Ş.	Aydın, Denizli, Muğla
Osmangazi Elektrik Dağıtım A.Ş.	Eskişehir, Afyon, Bilecik, Kütahya, Uşak
Toroslar Elektrik Dağıtım A.Ş.	Adana, Gaziantep, Hatay, Mersin, Osmaniye, Kilis
Uludağ Elektrik Dağıtım A.Ş.	Balıkesir, Bursa, Çanakkale, Yalova
Vangölü Elektrik Dağıtım A.Ş.	Bitlis, Hakkari, Muş, Van
Yeşilirmak Elektrik Dağıtım A.Ş.	Samsun, Amasya, Çorum, Ordu, Sinop
Başkent Elektrik Dağıtım A.Ş.	Ankara, Kırıkkale, Zonguldak, Bartın, Karabük, Çankırı, Kastamonu
Boğaziçi Elektrik Dağıtım A.Ş.	İstanbul ili Rumeli Yakası
İstanbul Anadolu Yakası Elektrik Dağıtım A.Ş.	İstanbul ili Anadolu Yakası
Meram Elektrik Dağıtım A.Ş.	Kırşehir, Nevşehir, Niğde, Aksaray, Konya, Karaman
Sakarya Elektrik Dağıtım A.Ş.	Sakarya, Bolu, Düzce, Kocaeli
Trakya Elektrik Dağıtım A.Ş.	Edirne, Kırklareli, Tekirdağ

Las incertidumbres se sitúan por el lado de los márgenes de la distribución, muy sensibles al nivel de las tarifas y a los precios del combustible. Ambos están controlados por el gobierno, y la liberalización de los precios de los combustibles sigue pendiente por el momento. Aunque está prevista la modificación del marco regulatorio, las reformas avanzan con retraso, sobre todo por el impacto del pasado año electoral en decisiones sensibles como la subida del precio de la electricidad. Dado que la incertidumbre sobre los precios ha desincentivado hasta la fecha a los inversores, el desequilibrio entre oferta y demanda se ha ampliado. El gobierno ha identificado acertadamente las insuficiencias del sector eléctrico como uno de los principales estrangulamientos de la economía turca. De hecho, la primera subasta del proceso fue anunciada tras las elecciones, inmediatamente después del anuncio de una subida de los precios de la electricidad. La tendencia apunta a que las reformas, alineadas con el acervo comunitario, avanzarán con rapidez una vez resuelto el problema de generación.

## **VI. 2. BAŞKENT DOĞALGAZ DAĞITIM A.Ş. (Distribución de Gas Natural, Ankara)**

Başkent Doğalgaz Dağıtım opera la red de distribución de gas natural de la capital turca (véase la Tabla 9). A finales de 2007, y a sugerencia del FMI, la distribución de gas natural fue transferida por la municipalidad de Ankara a Başkent Doğalgaz Dağıtım Co. La subasta se inauguró el 7 de enero de 2008, y han acudido unas 32 compañías, entre las que se encuentra Gas Natural, además de Gaz de France, RWE, Gazprom, empresas locales y empresas de Dubai y Qatar. El ganador dispondrá de una licencia de 30 años para la distribución de gas en Ankara. La resolución se espera para el 14 de marzo de 2008 y el alcalde de Ankara, Melih Gökçek, ha declarado que no venderá por menos de 3.000 millones de dólares.

**Tabla 9. Başkent Doğalgaz Dağıtım A.Ş.**

Nombre:	Başkent Doğalgaz Dağıtım A.Ş.
Sector:	Distribución de gas natural en Ankara
Capital:	YTL700 millones
Estructura de propiedad:	100% de la municipalidad de Ankara
Método de privatización:	Venta del 100% en subasta abierta con negociación

Entre las ventajas, puede citarse que se espera que el consumo de gas natural en Ankara pueda más que duplicarse en la próxima década, teniendo en cuenta la transformación urbana experimentada por la capital. Las estimaciones municipales, muy optimistas, apuntan a que los ingresos de las ventas compensarán el precio en apenas dos años. Pese a tratarse de una operación casi cerrada (salvo ofertas consideradas insuficientes), al tratarse de la primera privatización importante en el sector resulta de gran interés seguirla con atención de cara a futuras operaciones.

### VI. 3. HALKBANK

El gobierno todavía no ha anunciado la estrategia de privatización del 75% restante del banco, pero podría materializarse en dos ofertas públicas: la primera en el tercer trimestre de 2008 y una segunda a comienzos de 2009. Como ya se ha apuntado anteriormente, en el contexto financiero internacional actual las dos opciones barajadas son posponerla o asumir una moderación en el precio de venta. El gobierno pretende venderlo a un inversor estratégico, bien a un banco ya presente en el mercado que pretenda reforzar su posición, bien a un nuevo banco que desee entrar en el mercado. Se trata del único banco público con una agenda de privatización abierta, y una de las opciones más atractivas para entrar en el mercado bancario turco. Tiene la rentabilidad por dividendo más elevada del sector (un 7,7%), el menor ratio préstamos/depósitos y una posición internacional saneada. Cuenta con una amplia y diversificada red de oficinas que proporciona acceso a unas 750.000 PYMES, que suponen más del 50% de su cartera de préstamos, con el potencial de crecimiento que ello entraña. El 60% de sus oficinas se sitúa en ciudades secundarias, lo que le da cierta ventaja en los mercados de crédito y depósito en esas zonas.

Por el lado de los riesgos, comparte los generales del sector bancario en Turquía, salvo la menor exposición internacional, pues la mayor parte de sus depósitos son en moneda nacional, por lo que no precisa recurrir a los mercados internacionales para financiar la expansión de su cartera de préstamos. Sin embargo, el crecimiento de los depósitos en los últimos años ha sido moderado por el descenso en la tasa de ahorro,

y parece que esta tendencia general se mantendrá en el futuro. De hecho, el coste de los depósitos en liras turcas seguirá siendo elevado, incluso si la política monetaria se relaja, puesto que los bancos tienen muchas dificultades para captar nuevos clientes interesantes.

**Tabla 10. Halkbank**

<b>Nombre:</b>	<b>T. HALK BANK INC.</b>
<b>Sector:</b>	Bancario
<b>Inclusión en la carpeta de privatizaciones:</b>	5/II/2007. El 25% de las acciones fueron ofertadas públicamente en mayo de 2007
<b>Estructura de propiedad:</b>	75% de la Administración de Privatizaciones
<b>Empleados:</b>	11.000 (30/IX/2006)
<b>Activos:</b>	€18,9 millones (2006); €20,3 millones (2007)
<b>Ingresos netos:</b>	YTL863 millones (2006); YTL535 millones (2007)
<b>Posición de mercado:</b>	Séptimo banco turco
<b>Método de privatización:</b>	Por determinar para el 75% restante

#### **VI. 4. VAFIKBANK**

La privatización del 75% restante del Vafikbank se espera para 2009, una vez realizada la del Halbank y en función de sus resultados. La Administración de Privatizaciones pretende una venta estratégica, pero no del bloque completo de acciones. El potencial más destacado del banco radica en el crecimiento de su cartera de préstamos, y en su entrada en el mercado de las tarjetas de crédito merced a un reciente acuerdo de cooperación con Yapi Kredi's World Card. Además, el banco ha anunciado la venta de su división de capital riesgo y su participación del 34% en la compañía de seguros Güneş Sigorta. Su estrategia consiste en ampliar su presencia en las grandes ciudades, básicamente Estambul. En términos generales los actores consultados no lo perciben como una oportunidad tan clara como Halbank.

## VI. 5. Turkish Airlines

Turkish Airlines es la aerolínea de bandera de Turquía, con vuelos a más de 100 destinos internacionales y más de 30 nacionales con un centenar de aviones. En 2007 transportó 17 millones de pasajeros, con una tasa de ocupación del 69%. Se encuentra entre las aerolíneas de mayor crecimiento en Europa en términos de capacidad y de pasajeros embarcados. En la actualidad, se encuentra en proceso de unirse a la Star Alliance. Aunque el 51% de las acciones fluctúan en el mercado y en consecuencia no es una empresa pública, el gobierno turco mantiene la “acción de oro” al considerarla una empresa estratégica.

Las ventajas consisten sobre todo en el fuerte crecimiento de pasajeros, muy superior a la media europea, con un sector turístico en crecimiento y una población emigrante que supone una base estable de ingresos (4 millones en Alemania), la escasa incidencia de compañías de bajo coste en el país, una flota moderna y unos precios bastante elevados para los vuelos locales, fruto de la escasa competencia doméstica. Además, el gobierno turco quiere convertir a Estambul en un centro (*hub*) de interconexiones aéreas, incluso construyendo un tercer aeropuerto para unir Europa, Asia Central y Oriente Medio. Sin embargo, el grado de competencia probablemente tenderá a aumentar con la entrada de nuevas compañías enfocadas hacia los vuelos entre ciudades secundarias (donde hay un gran potencial), la penetración a medio plazo de las compañías de bajo coste en el mercado turco, la excesiva concentración en Europa y cierta conflictividad laboral. Además, la “acción de oro” del gobierno seguirá aplicándose en el medio plazo.

**Tabla 11. Turkish Airlines**

<b>Nombre:</b>	<b>THY Türk Hava Yolları A.O.</b>
<b>Sector:</b>	Aerolíneas
<b>Inclusión en la carpeta de privatizaciones:</b>	1990
<b>Estructura de propiedad:</b>	49% de la Administración de Privatizaciones 51% otros (OPV)
<b>Empleados:</b>	10.324 (diciembre de 2006)
<b>Cuota de mercado:</b>	48% vuelos internacionales; 60% vuelos domésticos
<b>Posición de mercado:</b>	Séptimo banco turco
<b>Método de privatización:</b>	En 2004 y 2006 se privatizó el 51% por sendas OPV Por determinar para el 49% restante

## **VI. 6. Construcción y operación de centrales nucleares**

A tenor de las declaraciones del primer ministro Erdogan, la subasta de la primera planta nuclear debería tener lugar en mayo-junio de 2008, y su construcción iniciarse inmediatamente después, aunque muchos actores consultados creen posible un retraso. Los criterios fijados por la Autoridad Turca de la Energía Atómica (TAEK) se fijaron en una ley publicada en el diario oficial del 21 de noviembre de 2007. La principal restricción es que debe tener al menos un 40% de capital turco. La primera planta sujeta a subasta será la de Mersin-Akkuyu, y debería empezar a producir en 2013 o 2014. El Ministerio de Energía ha identificado unas 20 empresas de cara a la puja. Además del interés mostrado por varias multinacionales, los grandes *holdings* turcos (concretamente, Koç Holding, Sabanci Holding, Enka Holding, Yazıcılar Holding y Akenerji) también piensan acudir a la puja. Todos ellos han mostrado su interés por encontrar socios internacionales con experiencia en la construcción, operación y gestión de centrales.

El gobierno quiere construir entre tres y cinco plantas en los próximos años, un número que a muchos observadores parece excesivo, pero que en todo caso aconseja al menos seguir la evolución del proceso de privatización de la planta de Mersin-Akkuyu. Entre las ventajas aducidas para entrar en este mercado, y al contrario de lo que ocurre con



otras instalaciones de generación, nada impide la exportación de electricidad generada en una central nuclear. Además, Turquía cuenta con reservas de uranio (unas 10.000 Tm). Sin embargo, el proceso no está todavía claro, y algunos observadores apuntaron que los *holdings* turcos están explorando –sobre todo– llegar a acuerdos con empresas rusas, puesto que por motivos políticos las empresas francesas no parecen tener posibilidades.

### VI. 7. Puertos de Bandırma y Samsun

La Administración de Privatizaciones ha anunciado recientemente las subastas para privatizar los puertos de Bandırma y Samsun, pertenecientes a la Administración Estatal Turca de Ferrocarriles (TCDD), otorgando un derecho de operación por 36 años. Las subastas son independientes, sujetas al método de negociación que permite una puja pública entre aspirantes, y abiertas tanto a inversores extranjeros y turcos como a *joint ventures*. La primera fecha para presentar las ofertas es el 8 de abril de 2008 y el plazo expira el 22 de abril de 2008. En el sector se han producido otras privatizaciones anteriormente, pero todavía quedan instalaciones susceptibles de ser privatizadas, por lo que también aquí puede resultar interesante seguir la evolución del proceso de cara a futuras operaciones de puertos.

### VI. 8. Licencias para instalaciones eólicas

Al igual que en el resto de los mercados internacionales, la energía eólica se ha convertido en una inversión muy popular en Turquía. El fomento de las energías renovables y la estrategia de diversificación de fuentes de energía del gobierno turco, que sigue las tendencias del objetivo comunitario de alcanzar en 2020 un 20% de energías renovables, la convierten en objeto de atracción para muchos inversores locales e internacionales. Las instalaciones eólicas se benefician de la ley de energías renovables, que garantiza precios mínimos de compra por parte del Estado. Conforme a los estudios de las agencias gubernamentales, el potencial estimado de la energía eólica en Turquía es de 45.000 MW, frente a los 100 MW instalados, por lo que parece previsible que las inversiones aumenten en los próximos años. Se trata, sin duda, de uno de los sectores en que España podría situarse estratégicamente en el

país. Sin embargo, la proyección de la posición internacional de España en el sector es relativamente reducida en Turquía. Como en otros sectores, pero tal vez más en este caso, parece necesario un mayor esfuerzo por aumentar la visibilidad de las empresas españolas.

En noviembre de 2007 se inició el proceso de adjudicación de licencias para 750 instalaciones eólicas, y algunas empresas locales buscan socios extranjeros con la tecnología y la financiación para afrontar las inversiones. El regulador (Energy Market Regulatory Authority-EMRA) sigue evaluando las peticiones de licencias, privilegiando a las ofertas que ofrecen una mayor parte de los márgenes al gobierno. En general, el historial de licencias expedidas muestra que EMRA suele conceder el 50% de la capacidad solicitada. Debe hacerse constar que algunos observadores expresaron su escepticismo respecto a las valoraciones del gobierno sobre el potencial eólico, pues en su opinión se ha exagerado la adecuación climática de numerosas zonas del país. No obstante, en el largo plazo parece evidente que el potencial de crecimiento es muy importante. Algo semejante podría aducirse respecto a la energía solar, también beneficiaria de los incentivos de la ley de renovables.

## **VI. 9. Privatización de autopistas y puentes**

Algunas autopistas y los dos puentes sobre el Bósforo están en la agenda de privatizaciones para 2008 de la Administración de Privatizaciones. El ministro de Finanzas y otras autoridades han anunciado que la privatización empezará en mayo de 2008. El primer paquete concierne los dos puentes y seis autopistas. El método de privatización consiste en otorgar los derechos de operación por 20-25 años. Numerosas empresas internacionales y locales han iniciado las negociaciones para crear *joint ventures*, incluyendo a Abertis, aunque hasta que los documentos de la licitación no se hagan públicos parece difícil que se firmen acuerdos de cooperación. Además de la lista ofrecida en la Tabla 11, la autopista Gebze-İzmir, que incluye el puente de İzmir, también ha sido aprobada y se espera su incorporación al proceso en la modalidad *construct-operate-transfer*.

Tabla 12. Privatización de autopistas y puentes

Autopistas de peaje		Puentes sobre el Bósforo	
1.	Pozantı-Tarsus-Mersin	1.	Boğaziçi
2.	Edirne-İstanbul-Ankara	2.	Fatih Sultan Mehmet
3.	Tarsus-Adana-Gaziantep		
4.	Toprakkale-İskenderun		
5.	İzmir-Çeşme		
6.	İzmir-Aydın		
7.	Gaziantep-Şanlıurfa		
8.	İzmir ve Ankara Çevre		

## VI. 10. ŞEKERBANK (Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş.) (azucareras)

La privatización de Şekerbank (véase la Tabla 12), dedicada al azúcar, la destilación de alcohol y la producción de maquinaria está prevista para los próximos dos años mediante la venta en bloques de factorías y otros activos (Tabla 13). Entre los atractivos figuran su elevada cuota de mercado y la protección frente a las importaciones que proporciona la Unión Aduanera. Además, la estrategia de la compañía contempla acelerar la construcción de factorías en el exterior, especialmente en Asia Central. La primera de ellas ya opera en Uzbekistán y tienen planes avanzados para introducirse también en Azerbaijón y Turkmenistán. En el pasado, la privatización se ha interrumpido en varias ocasiones por denuncias de los sindicatos en los tribunales, pero el actual gobierno ha reiterado su voluntad de privatización de cara los próximos años.

**Tabla 13. Şekerbank**

<b>Nombre:</b>	<b>Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş.</b>
Sector:	Azúcar, alcohol, maquinaria
Inclusión en la carpeta de privatizaciones:	20/XII/2000
Estructura de propiedad:	99% del Tesoro
Empleados:	12.454
Cuota de mercado:	49%
Posición de mercado:	Séptimo banco turco
Método de privatización:	Ventas por bloques de factorías y otros activos; el período de preparación para la privatización se ha extendido hasta diciembre de 2008

Tabla 14. Factorías e instalaciones azucareras

Factorías e instalaciones azucareras			
1. Afyon Sugar Factory		Afyon	Azucarera
2. Ağrı Sugar Factory		Ağır	"
3. Alpullu Sugar Factory		Kırklareli	"
4. Ankara Sugar Factory		Ankara	"
5. Burdur Sugar Factory		Burdur	"
6. Çarşamba Sugar Factory		Samsun	"
7. Çorum Sugar Factory		Çorum	"
8. Elazığ Sugar Factory		Elazığ	"
9. Elbistan Sugar Factory		K.Maraş	"
10. Erciş Sugar Factory		Van	"
11. Erzincan Sugar Factory		Erzincan	"
12. Erzurum Sugar Factory	Con unidad de alcohol	Erzurum	"
13. Eskişehir Sugar Factory	Con unidad de alcohol	Eskişehir	"
14. Kars Sugar Factory		Kars	"
15. Kastamonu Sugar Factory		Kastamonu	"
16. Kırşehir Sugar Factory		Kırşehir	"
17. Malatya Sugar Factory	Con unidad de alcohol	Malatya	"
18. Muş Sugar Factory		Muş	"
19. Susurluk Sugar Factory		Balıkesir	"
20. Turhal Sugar Factory	Con unidad de alcohol	Tokat	"
21. Uşak Sugar Factory		Uşak	"
22. Yozgat Sugar Factory		Yozgat	"
Maquinaria			
1. Afyon		Afyon	Maquinaria
2. Ankara		Ankara	"
3. Erzincan		Erzincan	"
4. Eskişehir		Eskişehir	"
5. Turhal		Tokat	"
EMAF (Elektro Mekanik Aygıtlar Fabrikası)		Ankara	Sistemas de control producción
Tohum İşleme Fabrikası		Ankara	Semillas



## **CONCLUSIONES**

---





## VII. Conclusiones

La primera conclusión es que el horizonte estratégico de la economía de Turquía resulta muy interesante. La experiencia reciente y los factores favorables que confluyen de cara al futuro son propicios al dinamismo económico y a la modernización del país. Tal vez el factor más relevante sea el amplio consenso sobre el modelo económico a seguir (una economía de mercado próspera) y los mecanismos para anclarlo y modernizarlo (la convergencia con el acervo comunitario). Las tensiones entre los islamistas moderados y los seculares no parecen plantear un desafío a este objetivo central, compartido por ambos sectores de la sociedad.

Un segundo argumento se aplica al resultado final de las negociaciones de adhesión. La evidencia empírica muestra que, de hecho, la apertura de las negociaciones y la modernización institucional que implica la preparación para adoptar el acervo comunitario es más significativa como señal de salida para posicionarse en el mercado que el propio desenlace del proceso. En el largo plazo, la lógica del método comunitario de ampliación ha tendido siempre a imponerse, pero incluso si no ocurriese, Turquía contaría con el marco de integración más avanzado de la UE: la única Unión Aduanera que la UE ha firmado con un país tercero y el alineamiento con el acervo comunitario en materia de Mercado Único.

La tercera consideración es que en los últimos años se ha producido un cambio estructural crítico en la evolución a largo plazo de la economía turca: la entrada de importantes inversiones extranjeras directas. Este cambio del panorama estratégico se ha debido a diversos elementos, entre los que se pueden destacar la mejora en el clima de la inversión, la apertura de las negociaciones de adhesión a la UE y la creciente proyección geo-económica del país. La integración en redes productivas europeas en fases de la producción cada vez más intensivas en capital y mano de obra cualificada es, en parte, resultado de este proceso. Todos estos elementos parecen augurar que Turquía se consolidará a medio y largo plazo entre las economías importantes del escenario internacional, europeo y, sobre todo, regional. Cabe destacar de nuevo que la proyección geo-económica de Turquía es amplísima: la UE, los Balcanes, el Mar Negro, las repúblicas turcas de Asia Central, Oriente Medio y la ribera sur del Mediterráneo.

En cuarto lugar, el mercado turco es un mercado de grandes jugadores. Los *holdings* privados turcos son muy importantes y, aunque su peso ha caído mucho en los últimos años, también lo son las empresas públicas pendientes de privatizar. Además, las oportunidades que brinda Turquía no han pasado desapercibidas y en los últimos años las grandes empresas globales, sobre todo las europeas, se han ido posicionando en los sectores industriales, de la banca y de las telecomunicaciones. Todo ello hace que la ventana de oportunidad para entrar en los diferentes sectores conforme se van liberalizando sea necesariamente corta. Probablemente, en telecomunicaciones y banca esa ventana sea ya muy reducida. Pero, además de la industria, quedan otros sectores importantes en el corto y medio plazo que plantean oportunidades de inversión: seguros, distribución de gas y electricidad, infraestructuras, parques eólicos, sector farmacéutico, agro-industria, turismo y franquicias de moda. En algunos de ellos hay empresas españolas activas, pero su participación no responde al potencial que indica una economía con las características que se han expuesto.

La conclusión de todo lo anterior es que las empresas españolas deberían intentar posicionarse con rapidez en Turquía antes de que otros inversores extranjeros lo hagan en aquellos sectores en que son competitivas y donde todavía hay oportunidades. El nivel de las relaciones comerciales bilaterales se ha incrementado en los últimos años y sigue habiendo claras oportunidades de negocio. Pero parece que ha llegado el momento de consolidar las relaciones económicas en el campo del comercio de servicios y, sobre todo, de la inversión directa. Además, sería incongruente no aprovechar la estabilidad y previsibilidad que marca la europeización de las instituciones económicas turcas, como han hecho las empresas de otros Estados miembros y están haciendo inversores no europeos.

Finalmente, tal vez la principal implicación sea que, en un contexto general de por sí favorable, las empresas españolas cuentan con elementos diferenciales estratégicos que facilitan su incorporación al mercado turco. Las relaciones políticas bilaterales son excelentes y deberían permitir un seguimiento de las operaciones importantes. Las percepciones cruzadas entre las sociedades de España y Turquía son positivas, y España es en buena medida percibida como un modelo mediterráneo de europeización y progreso económico. Los actores consultados para la elaboración de este informe

coincidieron en que, tal vez, lo único que falte para explotar las oportunidades que sin duda se sucederán en los próximos años sea una mayor visibilidad de las empresas españolas. Parece importante que, dadas las características del mercado, más empresas españolas se decidan a interesarse por Turquía, a empezar a palpar el ambiente y a dejarse ver de cara al medio y largo plazo.



## **BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS**

---



# Bibliografía y referencias

Adas, E.B. (2006), “The Making of Entrepreneurial Islam and the Islamic Spirit of Capitalism”, *Journal for Cultural Research*, vol. 10, nº 2.

Akdemir, E., E. Basci y S. Togan (2007), “Telecommunications Policy Reform in Turkey”, *World Economy*, vol. 30, nº 7.

Atiyas, I., y P. Dogan (2007), “When Good Intentions are Not Enough: Sequential Entry and Competition in the Turkish Mobile Industry”, *Telecommunications Policy*, vol. 31, nº 8-9.

Aydinli, E., N.A. Ozcan y D. Akyaz (2006), “The Turkish Military’s March toward Europe”, *Foreign Affairs*, vol. 85, nº 1.

Aysan, A.F., e Y.S. Hacıhasanoglu (2007), “Investigation into the Determinants of Turkish Export-boom in the 2000s”, *The Journal of International Trade and Diplomacy*, vol. 1, nº 2.

Banco Mundial (2008), *Doing Business 2008: Turkey*, Washington.

Banco Mundial (2006), *Turkey, Country Economic Memorandum. Promoting Sustained Growth and Convergence with the EU*, Banco Mundial, Washington.

Brooks, A.-M. (2006), “Policies to Improve Turkey’s Resilience to Financial Market Shocks”, *OCDE Economics Department Working Paper*, nº 528.

Burnham, J.B. (2007), “Telecommunications Policy in Turkey: Dismantling Barriers to Growth”, *Telecommunications Policy*, vol. 31, nº 3-4.

Chislett, W. (2007), “El informe de la UE sobre los progresos realizados por Turquía para su adhesión: mucho camino por recorrer”, ARI nº 12/2007, Real Instituto Elcano.

Comisión Europea (2007a), *Turkey 2007 Progress Report. Comisión Staff Working Document*, SEC (2007) 1436, Bruselas, 6 de noviembre.

Comisión Europea (2007b), *Proposal for a Council Decision on the Principles, Priorities and Conditions Contained in the Accession Partnership with Turkey and Repealing Decisión 2006/35/EC*, COM (2007) 661 final, Bruselas, 6 de noviembre.

Damar, H.E. (2007), “Does Post-crisis Restructuring Decrease the Availability of Banking Services? The Case of Turkey”, *Journal of Banking and Finance*, vol. 31, nº 9.

EDAM (Centre for Economics and Foreign Policy Studies) y CEPS (Centre for European Policy Studies) (2007), *Second Generation Structural Reforms. Deregulation and Competition in Infrastructure Industries*, EDAM-CEPS, Estambul y Bruselas.

Economist Intelligence Unit-EIU (2007), *Turkey Country Profile*, EIU, Londres

Economist Intelligence Unit-EIU (2008), *Turkey Country Report*, EIU, Londres.

Escribano, G. (2006a), “Europeanisation without Europe? The Mediterranean and the Neighbourhood Policy”, Working Paper, Robert Schuman Centre for Advanced Studies, European University Institute, nº 2006/19.

Escribano, G. (2006b), “La adhesión de Turquía a la Unión Europea: Una perspectiva española”, en F. Luengo (ed.), *Claves de la Economía Mundial*, Madrid, ICEX.

Escribano, G. (2005), “Turquía”, en E. Palazuelos (ed.), *Claves de la Economía Mundial*, Madrid, ICEX.

FMI (2007): “Statement at the Conclusion of an IMF Misión to Turkey”, Press Release, nº 07/304, 21 de diciembre.

Gereffi, G. (1999), “International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain”, *Journal of International Economics*, vol. 53, nº 1.



Herrero, R. (2008), “La emergencia de Turquía como potencia regional”, ARI nº 11/2008, Real Instituto Elcano.

Isbell, P., y A. Arahetes (2007), *III Índice Elcano de oportunidades y riesgos estratégicos para la economía española: una perspectiva comparada con Brasil, EEUU y Alemania*, Informes Elcano, nº 10, diciembre.

Isik, I. (2007), “Bank Ownership and Productivity Developments: Evidence from Turkey”, *Studies in Economics and Finance*, vol. 24, nº 2.

Istanbul Chamber of Commerce-ICOC (2007), *Turkey: Your Business Partner*, ICOC, Department of Economic and Social Researches, nº 2007/67.

Istanbul Chamber of Industry (2007), “Turkey’s Top 500 Industrial Enterprises 2006”, *Istanbul Chamber of Industry Journal*, nº 497, agosto.

Kaminsky, B., y F. Ng (2007), “Turkey’s Evolving Trade Integration into Pan-european Markets”, *The Journal of International Trade and Diplomacy*, vol. 1, nº 2.

Kauffman, C., y L. Wegner (2007), “Privatisation in the MEDA Region: Where Do We Stand?”, *OCDE Development Centre Working Paper*, nº 261.

Larrabee, F.S. (2007), “Turkey Rediscovered the Middle East”, *Foreign Affairs*, vol. 86, nº 4.

Leonard, M., y Youngs, R. (2007), “El efecto Europa”, *Foreign Policy* (en español), nº 23.

Metcalf, L. E., A. Bird, M. Shankarmahesh, Z. Aycan, J. Larimo y D.D. Valdelamar (2006), “Cultural Tendencies in Negotiation: A comparison of Finland, India, Mexico, Turkey and the United States”, *Journal of World Business*, vol. 41, nº 4.

OCDE (2007a), *Economic Policy Reforms: Going for Growth*, OCDE, París.

OCDE (2007b), *OECD Economic Outlook 82*, París.

OCDE (2006), *Economic Survey of Turkey 2006*, OCDE, París.

Oficina Económica y Comercial de España (2007), *Informe Económico y Comercial: Turquía*, Ankara, 15 de mayo.

Oğuz Tinaztepe, M. (2008), “Turkish Market Analysis and Strategies for Spanish Companies”, *Background Paper* para este informe, OĞUZ Strategies and Forecasting Corp., 3 de marzo.

OMC (2007), *Turkey: Trade Policy Review*, Secretaría de la OMC, Ginebra, diciembre.

Özmucur, S. (2007), “Liberalization and Concentration: Case of Turkey”, *The Quarterly Review of Economics and Finance*, vol. 46, nº 5.

Republic of Turkey (2007), *Pre-accession Economic Programme 2007*, Ankara, diciembre.

Republic of Turkey, Prime Ministry, State Planning Organisation (2007), *Medium Term Programme 2008-2010*. Official Gazette, nº 26559, 21 de junio.

Republic of Turkey, Prime Ministry, Investment Support and Promotion Agency (2007), *Invertir en Turquía*. Ankara.

Ruiz-Jiménez, A., y J.I. Torreblanca (2007), “Opinión pública europea y adhesión turca: tratando de entender los argumentos a favor y en contra”, Documento de Trabajo nº 20/2007, Real Instituto Elcano.

Sayek, S. (2007), “FDI in Turkey: The Investment climate and EU Effects”, *The Journal of International Trade and Diplomacy*, vol. 1, nº 2.

UNCTAD (2007), *World Investment Report 2007*, Naciones Unidas, Nueva York y Ginebra.

World Economic Forum in Turkey (2006), “Connecting Regions, Creating New Opportunities”, *World Economic Forum Insights*, noviembre.



## **ANEXOS**

---



# Anexos

## ANEXO 1. COMPAÑÍAS EN LA AGENDA DE PRIVATIZACIONES

	Nombre	Industria/sector	% en manos de la Administración de Privatizaciones
1	Sümer Holding A.Ş. (1)	Textil, piel, cerámica, alfombras	100,00
2	Sümer Halı A.Ş.	alfombras	100,00
3	T. Denizcilik İşletmeleri (1)	Sector marítimo	100,00
4	TEKEL (2)	Alcohol y tabaco	100,00
5	T.Elektrik Dağıtım	Distribución eléctrica	100,00
6	Ankara Doğal Elektrik Üretim ve Ticaret A.Ş.	Electricidad	100,00
7	Türkiye Şeker FabrikalarıA.Ş.	Azucarera	100,00
8	KBI-Karadeniz Bakır İşletmeleri A.Ş. (1)	Cobre	99,99
9	T.Halk Bankası A.Ş.	Banca	74,98
10	PETKİM Petrokimya Holding A.Ş. (1) (2)	Petroquímica	61,32
11	Doğusan Boru Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Tuberías	56,09
12	THY-Türk Hava Yolları A.Ş.(1)	Aerolínea	49,00
13	Türk Arap Pazarlama A.Ş.	Comercialización	12,50
14	Kayseri Şeker Fabrikası A.Ş.	Azucarera	10,00
15	T.İş Bankası A.Ş. (1)	Banca	0,000001

(1) Privatizadas parcialmente.

(2) Privatizada en febrero de 2008.

## ANEXO 2. ACTIVOS ELÉCTRICOS

1	Çatalağzı Lignite Generation Plant	16	Suatuğurlu Hydroelectric Generation Plant
2	Orhaneli Lignite Generation Plant	17	Kılıçkaya Hydroelectric Generation Plant
3	Seyitömer Lignite Generation Plant	18	Çamlığöze Hydroelectric Generation Plant
4	Ambarlı Doğalgaz Lignite Generation Plant	19	Ataköy Hydroelectric Generation Plant
5	Ambarlı Fueloil Lignite Generation Plant	20	Köklüce Hydroelectric Generation Plant
6	Hopa Lignite Generation Plant	21	Almus Hydroelectric Generation Plant
7	Aliağa K.Ç.G.T. Lignite Generation Plant	22	Sarıyar Hydroelectric Generation Plant
8	Bursa Gas Lignite Generation Plant	23	Oymapınar Dam Hydroelectric Gen. Plant
9	Lignite Generation Plant	24	Gökçekaya Hydroelectric Generation Plant
10	Altınkaya Hydroelectric Generation Plant	25	Yenice Hydroelectric Generation Plant
11	Hirfanlı Hydroelectric Generation Plant	26	Beyköy Hydroelectric Generation Plant
12	Kesikköprü Hydroelectric Generation Plant	27	River Plants
13	Derbent Hydroelectric Generation Plant	28	Electricity Distribution Inc. (TEDAŞ)
14	Kapulukaya Hydroelectric Generation Plant		
15	Hasanuğurlu Hydroelectric Generation Plant		



**ANEXO 3. OTRAS ENTIDADES**

	PUERTOS		OTROS
1.	State Railway's Bandırma Port	1.	Foça Holiday Resort
2.	State Railway's İzmir Port		
3.	State Railway's Samsun Port		
4.	State Railway's Derince Port		
5.	İzmir-Çeşme		

# REFIN