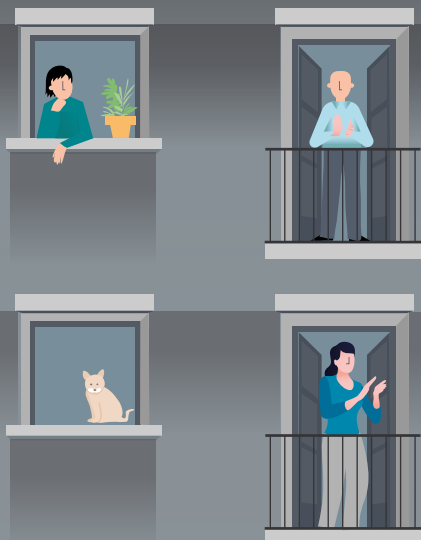


INFORME DE ACTIVIDAD 1^{er} SEMESTRE 2020



Sareb presenta su Informe de Actividad correspondiente al primer semestre de 2020, en línea con las directrices del Marco Internacional de Reporting Integrado y lo establecido en los GRI Standards de Global Reporting Initiative (GRI) de cara a la elaboración de memorias de sostenibilidad.

Este informe, que no incluye las cuentas anuales auditadas, cumple con las obligaciones en materia de transparencia exigidas a Sareb en el artículo 26 del Real Decreto 1559/2012, que establece la obligatoriedad de que la compañía elabore, con carácter semestral, un informe de actividad que detalle de manera sistemática y fácilmente comprensible los datos esenciales de la actuación de Sareb durante el periodo correspondiente, así como el grado de cumplimiento de los objetivos planteados en su Plan de Negocio y las razones que expliquen posibles desviaciones en el mismo.

La orientación y el enfoque de los contenidos de este documento quedan determinados por las conclusiones del análisis de materialidad, en línea con el compromiso adquirido por la compañía para mejorar continuamente la transparencia y la calidad de la información que debe presentar a sus grupos de interés.

La información prospectiva contenida en este informe está supeditada al análisis del contexto en el momento de presentación del mismo (octubre de 2020) y su evolución esperada, no comprometiéndolos dichos objetivos a su consecución.

Las imágenes utilizadas para ilustrar el presente informe muestran inmuebles de Sareb.



En este informe se presenta, además, la contribución de Sareb a la **Agenda 2030 de las Naciones Unidas**, con el objetivo de ilustrar cómo la compañía ayuda al cumplimiento de los **Objetivos de Desarrollo Sostenible** que ésta plantea.

Tras una revisión de las diferentes metas a las que contribuye, la compañía explica su aportación en los epígrafes que corresponde.

i **Más información sobre la Agenda 2030**



ÍNDICE

1	RESUMEN EJECUTIVO	4
----------	--------------------------	----------

2	CONÓCENOS: QUIÉNES SOMOS	6
----------	---------------------------------	----------

¿Quiénes somos? Misión, visión y valores	7
Nuestros hitos en este tiempo	8
Modelo de negocio	12
Una nueva organización para impulsar el negocio	14
El capital humano de Sareb	16
La huella social	18

3	NUESTRO NEGOCIO EN EL PRIMER SEMESTRE DE 2020	24
----------	--	-----------

Evolución del Plan de Negocio	25
Principales magnitudes del semestre	30
La cartera de Sareb: préstamos e inmuebles	32
Cancelación de la deuda senior	36
Gestión y venta de inmuebles	37
Gestión y venta de préstamos	53
Información financiera	57

4	BUEN GOBIERNO	60
----------	----------------------	-----------

Composición del Consejo de Administración y su funcionamiento	61
Modelo de gobierno	62

5	GRUPOS DE INTERÉS Y ASUNTOS RELEVANTES	66
----------	---	-----------

Análisis de materialidad: qué es relevante	67
Escucha y diálogo con los grupos de interés	68

6	ÍNDICE DE GRÁFICOS	70
----------	---------------------------	-----------

1 Resumen ejecutivo



En un contexto marcado por la crisis sanitaria originada por la Covid-19, Sareb ha realizado un esfuerzo de adaptación sin precedentes, si bien algunos de los avances implantados en ejercicios anteriores han facilitado el establecimiento de una nueva realidad en la compañía

La realidad social, económica y política del primer semestre de 2020 ha estado condicionada por el impacto de la Covid-19. Una crisis sanitaria a la que Sareb ha hecho frente desde el primer momento con medidas dirigidas a preservar el valor de su portfolio, establecer un Plan de Eficiencia para contener gastos, garantizar la salud y protección de sus empleados y, en la medida de lo posible, cooperar con la Administración Pública mediante la puesta a su disposición de inmuebles para fines sanitarios o logísticos. Esa línea de colaboración se ha extendido también a la relación de la compañía con sus clientes, a quienes ha concedido moratorias en el pago del alquiler en 191 viviendas y 43 inmuebles terciarios distribuidos por todo el territorio español.

Como todos los actores de la Sociedad, Sareb ha realizado un esfuerzo de adaptación sin precedentes, si bien algunos de los avances implantados en ejercicios anteriores han facilitado el establecimiento de una nueva realidad en la compañía. En ese sentido, los pasos dados por Sareb en materia tecnológica han sido clave para que el 100% de sus empleados pudiera desarrollar su labor desde sus domicilios nada más decretarse el estado de alarma, el 14 de marzo de 2020.

De forma simultánea, y para minimizar los efectos de la crisis en el negocio, en el primer semestre Sareb ha impulsado de diversas alternativas de colaboración con sus deudores para alcanzar acuerdos, como es el caso de las daciones en pago.

El desarrollo de iniciativas para dinamizar el mercado ha ido acompañado de medidas para optimizar y hacer más eficiente la operativa de gasto, para lo que Sareb ha puesto en marcha un Plan de Eficiencia. En paralelo, la alta dirección ha decidido renunciar al cobro de la retribución variable de 2019 y a la que le pudiera corresponder en 2020, al tiempo que se han mantenido sin cambios los salarios del resto de empleados para el presente ejercicio.

Por otro lado, durante los primeros seis meses de 2020 la compañía ha continuado con su actividad de transformación de préstamos en inmuebles, uno de los pilares de su estrategia de negocio, encaminada a preservar el valor de la cartera. Este ámbito se ha visto afectado por la ralentización de la actividad judicial durante el confinamiento, lo que ha obligado a Sareb a enfocar sus esfuerzos en lograr acuerdos extrajudiciales mediante fórmulas como las daciones en pago. Entre enero y junio la compañía ha incorporado en su balance casi 7.500 inmuebles por valor de 585,8 millones de euros, un 31,1% menos que en el mismo periodo de 2019. El viraje hacia un balance más inmobiliario continuará en los próximos ejercicios, y es que entre 2020 y 2022 Sareb prevé que los procesos de transformación le permitan incorporar 97.647 inmuebles a su cartera de activos, de los que el 79,4 % serán residenciales.

La crisis sanitaria ha tenido un importante impacto en la economía por el confinamiento y las restricciones de movilidad, entre otros factores. La ralentización ha alcanzado al sector inmobiliario y, por ende, a la actividad de Sareb. Ante el cierre del mercado institucional y la ralentización de la demanda la compañía ha adoptado una estrategia de venta prudente, esperando la recuperación del contexto económico. Adicionalmente, la paralización de la actividad minorista entre marzo y mayo ha tenido un importante impacto, entre otros, en las ventas de inmuebles de Sareb, que en el primer semestre de 2020 ascendieron a 223,8 millones de euros en precio escriturado, frente a los 492,7 millones entre enero y junio de 2019.

La contracción del ritmo comercial ha derivado en un retroceso del 48,6 % en el volumen total de ingresos de la compañía, hasta los 540,6 millones de euros. De ellos, el 52 % provenían del negocio inmobiliario, en tanto que el resto procedieron de la gestión de los préstamos. No obstante, se prevé que los resultados anuales se sitúen en línea con lo esperado, fundamentalmente por la positiva evolución del margen neto.

Del lado de los gastos totales -excluidos los financieros-, estos han descendido un 25% en el primer semestre en comparación con el mismo periodo del año anterior, fundamentalmente por la reducción de la actividad comercial, aunque también por la implantación de las primeras medidas desarrolladas en el marco del Plan de Eficiencia.

Con su actividad en estos siete años y medio, la compañía ha cancelado el 31 % de la deuda que emitió en el momento de su constitución y ha reducido su cartera total en un 36,5 %, hasta los 32.246 millones de euros. Si se observa solo la cartera de préstamos impagados el descenso es del 54 %.

Por otro lado, en marzo de 2020 el Consejo de Ministros aprobó un Real Decreto-Ley por el que se modifica la disposición adicional séptima de la Ley de reestructuración y resolución de entidades de crédito para adecuar las causas de disolución de Sareb a su naturaleza singular, que persigue la liquidación ordenada de sus activos. De acuerdo con el Real Decreto, la reducción del patrimonio neto no es una causa de disolución de Sareb debido a su propia misión y, asegura el RD, a la necesidad de que exista un régimen jurídico especial en determinados aspectos que resultan imprescindibles para que la compañía dé cumplimiento a su fin social. En ese contexto, Sareb podrá seguir desarrollando con normalidad su actividad.

En clave interna, este periodo también ha estado marcado por la incorporación en febrero de Javier García del Río como director general. Posteriormente, se ha sometido a la aprobación de la Junta General de Accionistas convocada para el 28 de octubre su nombramiento como consejero ejecutivo. La llegada de García del Río, con una dilatada experiencia en la industria inmobiliaria, pretende dar un impulso a la estrategia de negocio y consolidar el modelo de Sareb hacia el de una compañía centrada en la gestión y venta de inmuebles. La organización se ha adaptado a esa nueva realidad mediante la creación de siete áreas funcionales de negocio que reportan directamente al ejecutivo.

Entre enero y junio, la compañía ha continuado avanzando en su trabajo de colaboración con las Administraciones Públicas para paliar el problema de la vivienda en España. Como muestra de ello, en el primer semestre el Consejo de Administración de Sareb ha acordado la ampliación del parque de inmuebles destinados a fines sociales hasta las 10.000 unidades, desde las 4.000 disponibles anteriormente, al tiempo que ha dado luz verde al despliegue de una estrategia de cooperación con municipios de pequeño tamaño que presentan problemas habitacionales.

En sus siete años y medio de vida Sareb ha firmado convenios de cesión temporal de vivienda con 12 comunidades autónomas y 17 ayuntamientos, y a cierre de junio unas 9.500 personas podían beneficiarse de los inmuebles puestos a disposición de esas instituciones. Esta vía de cooperación está sirviendo también para nutrir los programas sociales de algunas administraciones, como las de los gobiernos del País Vasco y Canarias, que en el primer semestre de 2020 han adquirido viviendas de Sareb para esos fines.

2 Conócenos: quiénes somos

¿Quiénes somos? Misión, visión y valores	7
Nuestros hitos en este tiempo	8
Modelo de negocio	12
Una nueva organización para impulsar el negocio	14
El capital humano de Sareb	16
La huella social	18



¿Quiénes somos? Misión, visión y valores

Sareb se constituye en noviembre de 2012 como parte del Memorando de Entendimiento (MoU) suscrito entre las autoridades españolas e internacionales para ayudar a la reestructuración y recapitalización del sector bancario español.

Este acuerdo establece la creación de una sociedad gestora a la que transferir los inmuebles adjudicados y préstamos al promotor de las entidades que atravesaban mayores dificultades debido a su excesiva exposición al sector inmobiliario.

Un elemento clave para el saneamiento del sector financiero creado en 2012 en un contexto de paralización del mercado inmobiliario en España

200.000
activos adquiridos
por Sareb...

...por valor de
50.781 M€
de los cuales ...



VISIÓN

Sareb es una compañía privada que cumple con el mandato público –supranacional– que se le ha encomendado, contribuyendo al saneamiento del sector financiero. En este proceso es clave la cualificación profesional y ética de sus empleados.

MISIÓN

Sareb es una sociedad instrumental que tiene la misión de liquidar de forma ordenada sus activos optimizando su valor en un periodo de 15 años, hasta noviembre de 2027. La compañía debe asegurar su viabilidad como empresa para cumplir con los compromisos adquiridos con accionistas, inversores y la Sociedad en su conjunto.

VALORES

Integridad

Supone asumir que las actuaciones y comportamientos preservarán los estándares éticos de la cultura empresarial de Sareb.

Transparencia

Sareb asume el compromiso de una comunicación abierta de sus políticas y procedimientos, consciente de que actúa bajo la mirada atenta de la Sociedad en su conjunto.

Compromiso cívico

La compañía opera bajo estándares éticos y con criterios socialmente responsables.

Contribución de Sareb a la Agenda 2030 de las Naciones Unidas

Sareb tiene como objetivo principal sanear el sector financiero español y ayudar a la reactivación del mercado inmobiliario, asumiendo parte de los activos de las entidades financieras que atravesaban dificultades en el momento de la constitución de la entidad. De este modo contribuye a las metas 8.10 y 17.13 de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas: **"Fortalecer la capacidad de las instituciones financieras nacionales para fomentar y ampliar el acceso a los servicios bancarios, financieros y de seguros para todos"** y **"Aumentar la estabilidad macroeconómica mundial, incluso mediante la coordinación y coherencia de las políticas"**.

i ¿Qué es Sareb?



Nuestros hitos en este tiempo

Balance del periodo 2012- primer semestre de 2020

2012

- Constitución de Sareb.
- Primera suscripción de deuda subordinada.
- Recepción de activos de BFA-Bankia, Catalunya Banc (CX), Banco de Valencia, Novagalicia Banco y Banco Gallego.

2013

- Segunda suscripción de deuda subordinada.
- Recepción de los activos de Liberbank, Caja 3, CEISS y BMN.
- Aprobación del Código de Conducta de Sareb.
- Creación de un parque de 2.000 viviendas para fines sociales, que más tarde se ampliaría a 4.000 unidades.

2014

- Se anuncia un saneamiento de 259 M€ en la cartera de préstamos.
- Firma del primer convenio de cesión de vivienda social.
- En el marco del Proyecto Íbero, se adjudica la gestión de los activos a cuatro gestores inmobiliarios o *servicers*: Altamira Asset Management, Haya Real Estate, Servihabitat y Solvia.

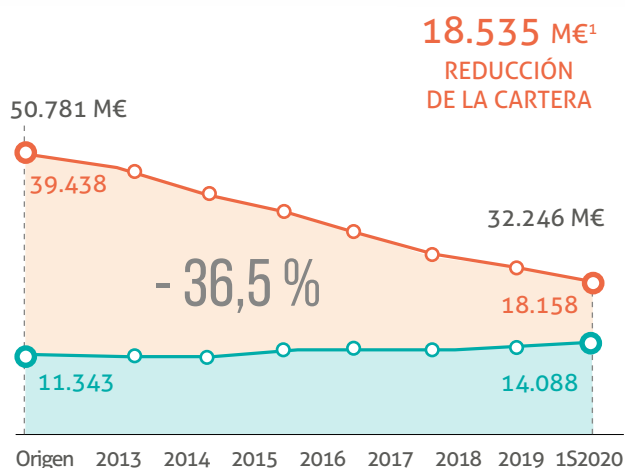
2015

- Nuevo saneamiento de la cartera de préstamos, por valor de 719 M€.
- Se publica la Circular del Banco de España que establece los criterios para la valoración de los activos de Sareb.
- Por primera vez, Sareb anuncia la promoción de suelos de su propiedad.

2016

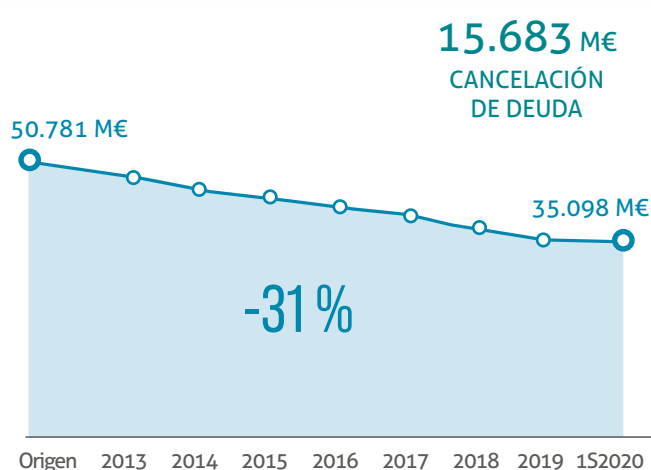
- Se realiza un saneamiento adicional de la cartera de Sareb, con 2.044 M€ en provisiones².
- La compañía aprueba la conversión en capital de 2.170 M€ de deuda subordinada para afrontar saneamientos en la cartera.

1. Evolución de la cartera



■ Préstamos
■ Inmuebles

2. Disminución de la deuda senior



¹ No incluye amortizaciones acumuladas ni deterioro.

² Derivado de la aplicación de la Circular del Banco de España de 2015 que establece los criterios para la valoración de los activos de Sareb y que obliga a convertir en capital 2.170 M€ de la deuda subordinada de la compañía.

2017

- Creación de un área dedicada al desarrollo y a la promoción inmobiliaria para potenciar el valor de los activos de la compañía.
- Lanzamiento del canal online de venta de préstamos.
- Creación de la sociimi Témpore Properties, con una cartera inicial de 1.554 activos trasados por Sareb por un valor total de 175 M€.

2018

- Témpore Properties debuta en el Mercado Alternativo Bursátil (MAB).
- Sareb inicia su descentralización con la implantación de una pequeña estructura territorial en cinco regiones.
- Inicio de un proceso competitivo para vender la participación de Sareb en Témpore Properties.

2019

- Sareb, en alianza con Värde Partners, lanza Árqura Homes para promover más de 17.000 viviendas en suelos de su propiedad.
- La compañía acuerda la venta del 75 % de Témpore Properties a TPG Real Estate Partners.
- El Consejo de Administración aprueba el Proyecto Esparta, basado en la selección de gestores especializados, la gestión directa de algunas actividades, la centralización de la información de los activos y la puesta en marcha de las direcciones territoriales.
- Bajo el Proyecto Esparta, Sareb elige a Haya Real Estate para la gestión comercial de una cartera de 8.400 millones de euros.
- Sareb cierra con el Ayuntamiento de Badalona la primera venta a una Administración Pública de viviendas para fines sociales.

1S 2020

- La compañía lanza una iniciativa de negocio que incluye una estrategia prudente de venta con foco en el mercado minorista.
- Sareb pone en marcha un Plan de Eficiencia para optimizar su operativa de gasto.
- Sareb amplía su parque de vivienda social hasta las 10.000 unidades y lanza un plan para fomentar la colaboración con pequeños municipios de toda España.
- Nombramiento de Javier García del Río como director general.
- Implantación de una nueva estructura organizativa de negocio para agilizar el proceso desinversor.
- La dirección ejecutiva renuncia al cobro de la retribución variable de 2019 y 2020.
- El País Vasco y Canarias se convierten en las primeras CCAA que adquieren viviendas de Sareb para fines sociales.

Cifras clave desde el origen

109.983

Inmuebles vendidos

2.784,9 M€

Pago de intereses a las entidades cedentes

27.046,6 M€

Ingresos

10.000

Viviendas para fines sociales

17.368

Viviendas a desarrollar a través de Árqura Homes

4.050³

Viviendas a promover directamente por Sareb

³ Este dato es ligeramente inferior respecto al publicado en el Informe Anual de Actividad 2019 por ajustes en los proyectos de construcción.



Un esfuerzo de adaptación ante la Covid-19, ¿qué medidas ha tomado Sareb?

El contexto determinado por la crisis sanitaria ha supuesto el despliegue de un conjunto de medidas para paliar sus efectos

La crisis sanitaria de la Covid-19 se ha convertido en el gran riesgo global que enfrenta la Sociedad y todos los actores del sistema en 2020 y en años posteriores.

Con un enfoque preventivo y en un contexto de estado de alarma en España durante una importante parte del semestre, la compañía ha trabajado desde una doble perspectiva –de negocio y corporativa– para hacer frente a las contingencias del corto plazo y tratar de anticipar y minimizar las posibles desviaciones que causará esta crisis sobre el negocio en el medio y largo plazo.

Sareb ha mantenido como prioridad la preservación del valor de su cartera, la optimización de su operativa de gasto y la protección de la salud y el bienestar de sus empleados y proveedores. Asimismo, la compañía ha trabajado para garantizar el diálogo continuo y la colaboración con la Administración Pública y todos sus grupos de interés.

En materia de negocio la compañía ha tratado de hacer frente a la Covid-19 con una estrategia prudente de ventas para evitar la realización de descuentos en 2020 sobre aquellos activos que pudieran comercializarse bajo unas mejores condiciones en ejercicios posteriores. En esa línea, Sareb ha puesto el foco en el incremento de la actividad comercial en aquellos segmentos de activos que presentaban una mayor demanda y en los que se observaban menores reducciones de precios, como es el caso de la venta de viviendas en el mercado minorista. Por el contrario, ha reducido su presencia en los segmentos de venta de préstamos impagados, suelos e inmuebles terciarios.

Asimismo, Sareb ha hecho un importante esfuerzo para agilizar el volumen de transformación de préstamos en inmuebles con el objetivo de recuperar el ritmo previsto en su Plan de Negocio una vez finalizada la época más dura de confinamiento tras la primavera. En paralelo, la compañía ha continuado con su actividad de promoción inmobiliaria, aunque ha adaptado el desarrollo de sus proyectos al ligero decrecimiento de la demanda, al tiempo que ha paralizado aquellos en los que ésta era casi inexistente, como es el caso de las segundas residencias dirigidas a un público extranjero.



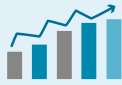
Foto: Edificio residencial de Árkura Homes en construcción en Valencia (Comunidad Valenciana).



Mayor detalle sobre las medidas adoptadas en la web de Sareb



Transformación del balance



- Del lado de la transformación de préstamos en inmuebles, uno de los pilares de la estrategia de negocio, la compañía ha impulsado acciones colaborativas con los deudores como las daciones en pago. Esta medida ha cobrado importancia en un contexto de paralización de las vías judiciales.

i Más información en el epígrafe de **Transformación del balance.**

Colaboración con la Administración



- En línea con los valores y los compromisos de Sareb en materia social, desde el inicio de la crisis sanitaria la compañía se ha mantenido en contacto con la Administración Pública para poner a su disposición inmuebles de diferentes usos que pudieran resultar útiles. En coordinación con las direcciones territoriales se identificaron naves industriales de distintos tamaños para fines logísticos, además de hoteles, aparta-hoteles, apartamentos, oficinas y edificios de uso dotacional susceptibles de ser utilizados con fines sanitarios. Los activos se localizaban en las provincias de Córdoba, Granada, Cádiz, Valencia, Vitoria, Zaragoza, Barcelona, Huelva y Castellón.
- Desde la Administración se agradeció la disposición y voluntad de Sareb y se estudió la posibilidad de hacer uso de estos activos, aunque hasta el momento no han sido necesarios.
- En paralelo a este ofrecimiento, Sareb ha continuado con su actividad habitual en materia de vivienda social y ha rubricado cinco convenios con Administraciones Públicas locales en el primer semestre de 2020.

i Más información en el capítulo de **Huella Social.**

Medidas en materia de alquileres



- Con el objetivo de facilitar la protección de la vivienda de las personas más vulnerables, a cierre del primer semestre de 2020 Sareb había gestionado 334 moratorias en el pago del alquiler de inmuebles repartidos por todas las comunidades autónomas de España. De ellas, 265 se referían a viviendas, en tanto que el resto correspondían a activos terciarios. Con esta medida, además, Sareb cumple con las obligaciones de renegociación del alquiler para los grandes tenedores.

i Más información en el epígrafe de **Alquileres.**

La salud de los trabajadores y los proveedores como prioridad



- Con el objetivo de evitar el contacto físico y proteger a los empleados, el 100% de la plantilla comenzó a teletrabajar días antes del inicio del estado de alarma. Como medida de precaución, algunos colectivos de empleados ya podían desarrollar su labor en remoto desde días previos. Este modelo de trabajo pudo implantarse porque los empleados ya contaban con los medios tecnológicos para trabajar a distancia -ordenadores portátiles, teléfonos móviles, aplicaciones...-.
- Con el comienzo del proceso de desescalada iniciado en mayo, se produjo la vuelta a la oficina de un grupo reducido de 50 empleados. Posteriormente, cada dos semanas se fueron incorporando de forma voluntaria 50 empleados más, hasta un máximo de 250 personas. Este sistema de turnos rotatorios -que estará operativo mientras sea necesario- contempla la utilización de un máximo del 50% del aforo de las oficinas de Sareb, a pesar de que la presencia de todos empleados sería posible garantizando la distancia de seguridad.

i Más información en el epígrafe de **Escucha y diálogo con los grupos de interés.**

Decisiones del Consejo de Administración y la alta dirección sobre retribuciones



- En abril, el presidente de Sareb, Jaime Echegoyen, y el resto de los miembros de la dirección ejecutiva de la compañía decidieron renunciar al cobro de la retribución variable del año 2019, así como la que les podría corresponder en 2020, en un ejercicio de responsabilidad ante la situación ocasionada por la crisis de la Covid-19.
- Además, la compañía ha decidido no implantar subidas salariales para la plantilla en 2020.

i Más información en el capítulo de **Buen gobierno.**

Modelo de negocio

Una visión de largo plazo para aumentar el valor de los activos y cumplir de forma eficiente con el mandato de desinversión y el pago de la deuda senior

Los efectos de la crisis financiera internacional de carácter sistémico, iniciada en 2007, pronto se manifestaron en la economía española, tal y como se puede apreciar en algunos de los indicadores más representativos.

A partir de la creación de Sareb, junto con el resto de medidas aplicadas, se apreció una evolución positiva de indicadores representativos de la economía y del sector de la construcción e inmobiliario.

GESTIÓN Y VENTA DE PRÉSTAMOS



Aceleración del proceso de transformación

- > Estrategias para segmentar la cartera e incrementar la conversión de las garantías de préstamos en inmuebles.



Gestión proactiva de préstamos al promotor

- > Acuerdos con los promotores para facilitar la venta de los inmuebles que figuran como garantía de los préstamos.



Venta de préstamos

- > Venta de las posiciones de deuda a un tercero.

Direcciones territoriales para identificar oportunidades de negocio y dinamizar la desinversión.

NOROESTE

CENTRO

SUR

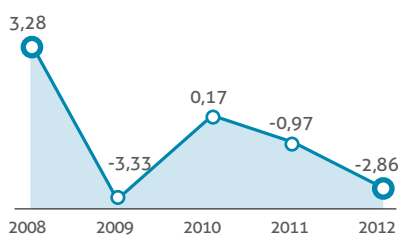
CARTERA
(50.781M€ EN ORIGEN)
DEUDA SENIOR
(50.781M€ EN ORIGEN)

DESINVERSIÓN DESDE 2012 (36,5 %)

REDUCCIÓN DESDE 2012 (31%)

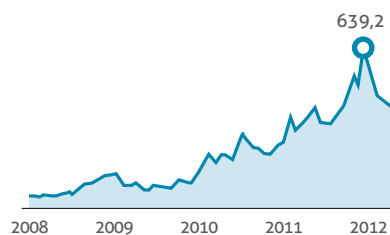
Evolución de la economía española entre 2008 y 2012

Crecimiento interanual del PIB (en %)



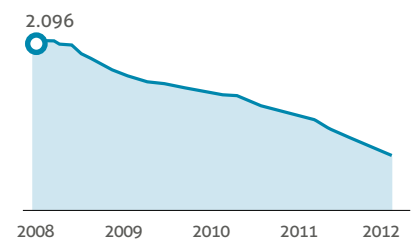
Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE).

Prima de riesgo (puntos básicos)



Fuente: Bloomberg.

Precio de la vivienda libre (€/m²)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE).



GESTIÓN Y VENTA DE INMUEBLES

La transformación consiste en la conversión de préstamos –activos menos líquidos– en inmuebles para agilizar la desinversión de la cartera y fortalecer la eficiencia del proceso liquidatorio.

Venta minorista de inmuebles a través de los gestores comerciales o *servicers*.



Desarrollo y promoción inmobiliaria

- > Creación de Árgura Homes para promover 17.368 viviendas.
- > Promoción inmobiliaria desde Sareb:
 - Construcción de nuevas promociones.
 - Finalización de obras sin terminar.



Parque de inmuebles en alquiler

- > Alquiler residencial y terciario.
- > Creación de la sociimi Témpore Properties y posterior venta del 75 % de la participación en la compañía.



Vivienda social

- > Firma con la Administración Pública de acuerdos de cesión temporal de viviendas a colectivos en situación de vulnerabilidad.
- > Estos acuerdos abren la puerta a la adquisición de las viviendas por las administraciones.



CLAVES ESTRATÉGICAS DEL PLAN DE NEGOCIO 2020-2027

- REDUCCIÓN DEL VOLUMEN DE LA CARTERA
- INTENSIFICACIÓN DE LA TRANSFORMACIÓN DEL BALANCE
- EFICIENCIA Y OPTIMIZACIÓN DE COSTES
- INVERSIÓN Y GESTIÓN ESPECIALIZADA PARA LA CREACIÓN DE VALOR

MAYOR FOCO Y ESPECIALIZACIÓN: EL PROYECTO ESPARTA

- Activos en gestión y comercialización:**
 - Cartera de préstamos
 - Cartera de inmuebles
- Activos en transformación:**
 - Daciones
 - Ejecuciones
 - Concursos
- Gestión directa:**
 - Grandes deudores
 - Desarrollo y promoción inmobiliaria desde Sareb y a través de Árgura Homes
 - Activos singulares
- Proveedores especializados** (mantenimiento de inmuebles, transformación, saneamiento jurídico, etc.)

CARTERA A CIERRE DEL 1S 2020... 32.246 M€

PRÉSTAMOS 18.158 M€ (56,3 %)

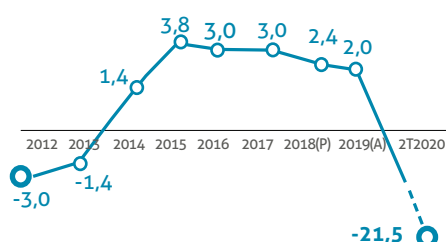
INMUEBLES 14.088 M€ (43,7 %)

Saldo de deuda viva a cierre del 1S2020

35.098 M€

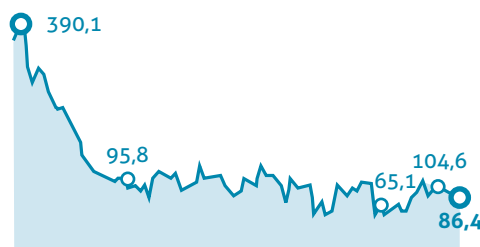
Evolución de la economía española entre 2012 y el segundo trimestre de 2020

Crecimiento interanual del PIB (en %)



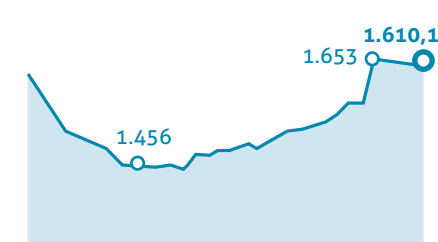
Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE).
(P) Estimación provisional
(A) Estimación avance

Prima de riesgo (puntos básicos)



Fuente: Bloomberg.

Precio de la vivienda libre (€/m²)



Fuente: Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana. Septiembre de 2020.

Una nueva organización para impulsar el negocio

En el primer semestre de 2020 la compañía ha puesto en marcha una nueva estructura organizativa para agilizar su mandato desinversor

En junio de 2020 Sareb ha culminado la reorganización de su estructura interna para adaptarla a su nueva estrategia de negocio, centrada en la protección del valor de los activos, la transformación de préstamos en inmuebles, la creación de valor mediante la obra nueva y el desarrollo de suelo, así como en el impulso comercial a través de cinco direcciones territoriales y un nuevo modelo de relación con sus gestores comerciales, los *servicers*.

En ese contexto, se han redefinido también las responsabilidades y funciones de las direcciones de negocio y se han establecido siete áreas funcionales que reportan directamente al director general, Javier García del Río –que se incorporó a Sareb en febrero–. Así, el Comité de Dirección de la compañía queda conformado por el presidente, Jaime Echegoyen, el director general, Javier García del Río, y los responsables de esas siete áreas.

En paralelo, las direcciones territoriales se mantienen respecto a la estructura anterior y también serán dependencia directa del director general. Las cinco direcciones continúan ejerciendo la función para la que fueron creadas, que permite asegurar la cercanía de Sareb hacia los territorios en ámbitos como la detección de oportunidades comerciales, la gestión de activos inmobiliarios y préstamos o el desarrollo inmobiliario, entre otros.

Una vez implantada esta nueva estructura, Sareb ha centrado sus esfuerzos en que los diferentes colaboradores conozcan adecuadamente sus nuevos roles y responsabilidades y se sientan acompañados por la compañía en ese camino.



Sareb nombra director general a Javier García del Río

La incorporación del ejecutivo, con una dilatada experiencia en la industria inmobiliaria, pretende dar un impulso a la estrategia de negocio y apoyar en la mayor adaptación del modelo de Sareb hacia el de una compañía centrada en la gestión y venta de inmuebles.

El nombramiento de Javier García del Río se produjo en febrero de 2020, cuando se incorporó como director general de Sareb. Desde finales de mayo ejerce como único director general, con responsabilidad sobre las siete áreas funcionales de negocio y las direcciones territoriales de la compañía. Posteriormente, se ha sometido a la aprobación de la Junta General de Accionistas convocada para el 28 de octubre su nombramiento como consejero ejecutivo.

Entre 2014 y 2019 fue director general de Solvia, *servicer* que bajo su dirección se convirtió en uno de los líderes del mercado.

También ha sido subdirector general de Banco Sabadell, entidad a la que llegó en 2012 procedente de la Caja de Ahorros del Mediterráneo. Hasta 2010 fue gerente de proyectos en The Boston Consulting Group. García del Río es ingeniero industrial y cuenta con un MBA por el Instituto de Empresa.



De izquierda a derecha, Javier García del Río y Jaime Echegoyen, director general y presidente de Sareb, respectivamente.



Más información sobre la nueva organización en el capítulo de Buen Gobierno y en la web de Sareb



Siete áreas funcionales bajo la responsabilidad de Javier García del Río



En el marco de la nueva estructura organizativa implantada, dependen del presidente, Jaime Echegoyen, las áreas de Asesoría Jurídica y Secretaría del Consejo; Auditoría Interna; Cumplimiento y Relaciones Institucionales; Sostenibilidad; y Comunicación.

Las siete áreas de negocio recientemente creadas desarrollan su actividad bajo la responsabilidad de Javier García del Río, con las funciones descritas a continuación:



Gestión de Portfolio

Define la estrategia de actuación activo por activo, asegurando la plena coherencia con el Plan de Negocio de la compañía.

Incluye las funciones de fijación de precios, análisis de mercado y segmentación estratégica, al tiempo que cuenta con responsables de cartera para cada tipología de activo: préstamos, inmuebles residenciales, suelos y activos terciarios.



Gestión de préstamos

Área responsable de impulsar el recobro y la venta de NPLs y la transformación de los préstamos en inmuebles, asegurando su saneamiento –tanto técnico como jurídico– para poder incorporar estos activos a la cartera susceptible de comercialización y posterior venta.



Gestión de activos inmobiliarios

Su función es custodiar e incrementar el valor de los activos inmobiliarios, principalmente mediante la industrialización del proceso de adecuación, mantenimiento y administración de la cartera de inmuebles propios, manteniendo un adecuado nivel de eficiencia y control de riesgos.



Comercial

El área comercial es la responsable de la actividad desinversora de Sareb. En este contexto, lidera la ejecución de la actividad de ventas –incluida la dirigida a inversores institucionales– y el diseño y supervisión de las redes comerciales contratadas por la compañía a los *servicers*.



Desarrollos inmobiliarios y gestión patrimonial

Ejecuta las actividades de desarrollo de suelo, promoción, gestión de negocios patrimoniales y gestión de grandes acreditadas.

Para desempeñar su labor, esta área debe crear y potenciar las capacidades productivas de Sareb en estos ámbitos, asegurando que las actividades se ejecutan en línea con lo previsto en el Plan de Negocio en cuanto a valor creado y plazo de ejecución.



Finanzas y Control de Gestión

Área encargada de confeccionar y supervisar el cumplimiento del Plan de Negocio.

Proporciona la información financiera, contable y fiscal y desarrolla la función integral de control de gestión de Sareb, además de gestionar las compras y pagos, la liquidez, los riesgos de mercado y el plan de eficiencia de la compañía.



Personas, Procesos y Tecnología

Desde esta unidad se trabaja para garantizar la cobertura del servicio y la dotación de los medios necesarios para todas las áreas de la compañía respecto a personas, procesos, proyectos, tecnología y seguridad, de modo que se puedan desarrollar todas las funciones con la calidad, soporte y fiabilidad necesaria.

Vela por que la operativa de Sareb se enfoque en la eficacia y eficiencia.

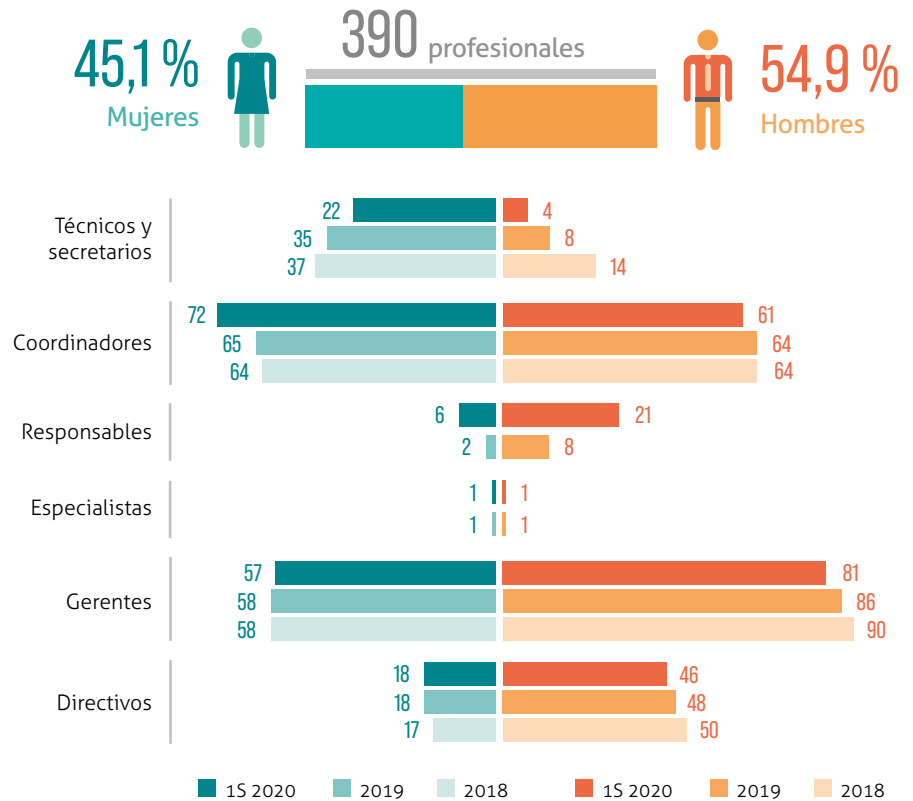
El capital humano de Sareb

La transformación del balance de la empresa viene acompañada de una mayor especialización de sus profesionales en el sector inmobiliario

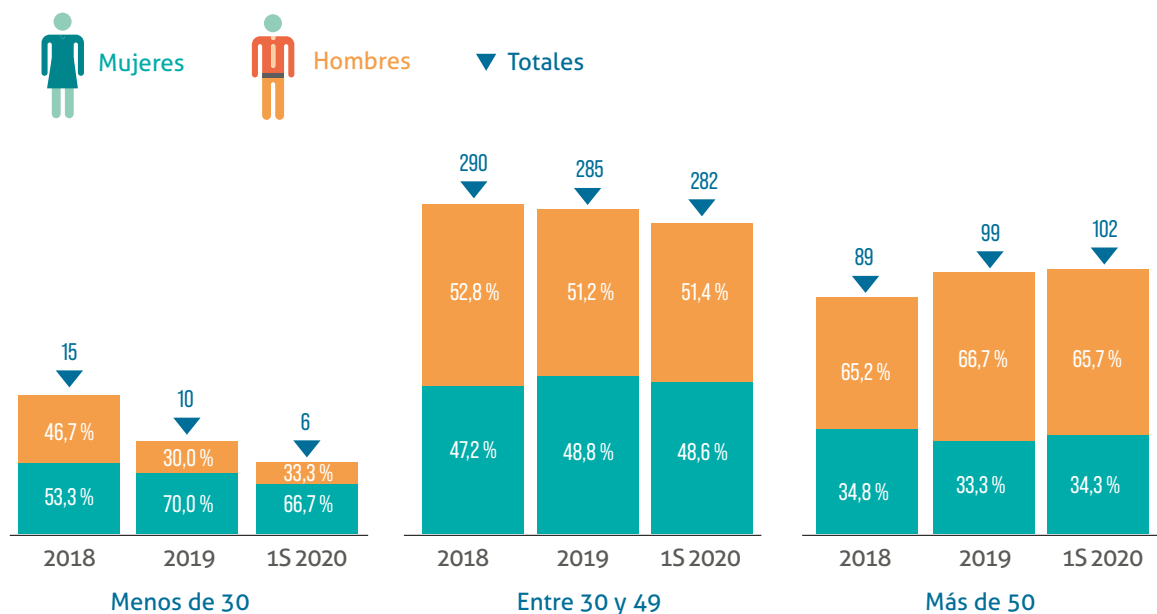
A cierre de junio de 2020 la plantilla de Sareb estaba compuesta por un total de 390 personas. Respecto a la de cierre de 2019, esta cifra es ligeramente inferior (-1 %).

La compañía presta atención al cuidado y desarrollo de sus profesionales, pues es consciente de que su motivación y "saber hacer" posibilita el avance de Sareb hacia el cumplimiento de su mandato.

3. El perfil de los trabajadores de Sareb (número por categoría y % sobre el total)⁴

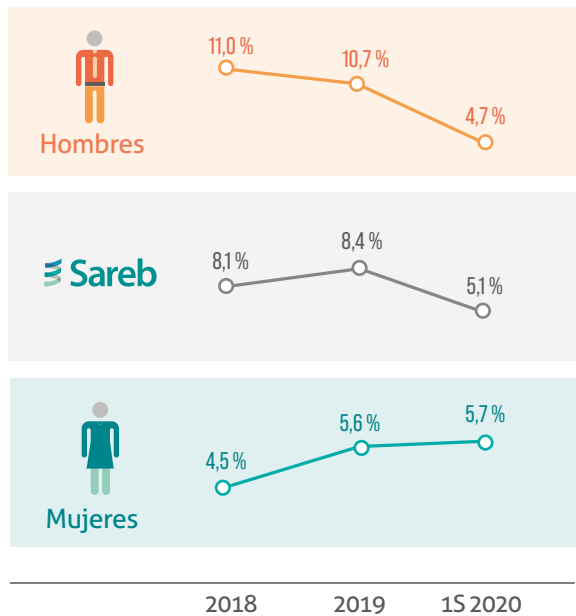


4. Distribución de la plantilla por intervalos de edad y género (%)



⁴ Las categorías de 'Responsable' y 'Especialista' fueron creadas en 2019 y por lo tanto no existen datos de 2018.

5. Rotación de empleados por género y media (%)



6. Gastos de personal (millones de euros y %)



Contribución de Sareb a la Agenda 2030 de las Naciones Unidas

El compromiso de garantía profesional que Sareb ofrece a sus empleados es un impulsor directo de la meta 8.5 de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, que persigue **“lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor”**.



Foto: Promoción de viviendas de Árkura Homes en Granada (Andalucía).

La huella social

Sareb ha ampliado en este periodo su parque de vivienda social a 10.000 unidades y ha lanzado un nuevo plan para impulsar la colaboración con municipios que presentan problemas habitacionales

Colaboración continua con la Administración Pública para facilitar el acceso a la vivienda

Más allá del compromiso adquirido por Sareb para cumplir con su mandato desinversor, la compañía muestra su vocación social dando respuesta a las necesidades de vivienda de colectivos en riesgo de exclusión en diferentes regiones de España.

En el primer semestre de 2020 el Consejo de Administración ha aprobado elevar el parque de vivienda social hasta las 10.000 unidades. Se trata de una apuesta para seguir facilitando el acceso a la vivienda mediante el incremento de una bolsa de inmuebles que fue creada en 2013 con un total de 2.000 activos y que se duplicó hasta los 4.000 en 2015.

Esta decisión ha venido acompañada de un nuevo plan que pone el foco en lograr acuerdos con los municipios de pequeño tamaño que presentan problemas habitacionales. Con esta estrategia Sareb complementa la intensa actividad de colaboración con gobiernos autonómicos y grandes corporaciones locales que ha venido desarrollando desde 2013.

En línea con este plan, en el primer semestre de 2020 la compañía ha mantenido conversaciones con cerca de un centenar de ayuntamientos y ha formalizado acuerdos de cesión temporal de viviendas para fines sociales con los consistorios de Torrent, Gandía, Sagunto, Calafell y Sant Feliu de Guíxols. El total de inmuebles puestos a disposición de los mismos alcanza las 133 unidades.

A cierre de junio de 2020, Sareb había firmado 12 convenios con comunidades autónomas y 17 con ayuntamientos. En número de inmuebles, eso supone que la compañía tenía comprometidas con las administraciones 2.419 viviendas -de las que podían beneficiarse más de 9.500 personas-, en tanto que 7.581 inmuebles se encontraban todavía disponibles para esos mismos fines.

De forma previa al vencimiento de los acuerdos temporales de cesión, Sareb ofrece a las Administraciones Públicas firmantes la adquisición de estos inmuebles para que pasen a formar parte de su parque de viviendas. En febrero de 2020 el País Vasco se convirtió en la primera comunidad autónoma en sumarse a esta iniciativa mediante la compra por la agencia pública de alquiler Alokabide de nueve de los pisos de los que ya disponía la región en régimen de usufructo. A finales de mayo el Gobierno de Canarias hizo lo propio con la adquisición -a través de la empresa pública Viviendas Sociales e Infraestructuras de Canarias (Visocan)- de 11 inmuebles de Sareb.

Esas dos regiones se suman al Ayuntamiento de Badalona, quien en 2019 se convirtió en la primera Administración que adquiría viviendas de Sareb para incorporarlas a sus programas sociales.

En paralelo a las iniciativas de colaboración con instituciones públicas, la compañía gestiona acuerdos propios con familias en situación de vulnerabilidad.

Los convenios de cesión temporal, una vía para la adquisición de viviendas por las Administraciones Públicas

Contribución de Sareb a la Agenda 2030 de las Naciones Unidas

La cesión de inmuebles por parte de Sareb permite a la compañía dar respuesta a las necesidades de vivienda existentes en España y demuestra su compromiso voluntario con las metas 10.2 y 11.1 de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, que abogan por **"Potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas"** y **"Asegurar el acceso de todas las personas a viviendas y servicios básicos adecuados, seguros y asequibles y mejorar los barrios marginales"**, respectivamente.



Iniciativas en materia de vivienda social y principales resultados

Cesión de viviendas sociales

Cesión temporal de inmuebles a colectivos en riesgo de exclusión.

Ayuda a colectivos en situación de emergencia social

Cesión temporal del usufructo de viviendas a colectivos ante situaciones excepcionales.

2.419⁵

Viviendas para alquiler social comprometidas con las administraciones

10.000

Parque de viviendas destinadas a fines sociales

9.676⁶

Personas beneficiadas por la cesión de viviendas a CCAA y ayuntamientos

1.860⁷

Personas beneficiadas por los acuerdos propios de Sareb para la cesión de viviendas

Alquiler alternativo asequible

En colaboración con servicios sociales, se postula como una solución habitacional alternativa para familias en situación de vulnerabilidad.

Foto: Promoción de viviendas en A Coruña (Galicia).

⁵ Viviendas cedidas en la actualidad. No se incluyen los inmuebles cedidos en convenios que han expirado (Navarra (30), Aragón (80), Islas Baleares (75) y Badalona (2)). En el caso del convenio con el Gobierno del País Vasco, éste sigue vigente pero nueve de las 10 viviendas incluidas en el acuerdo se han vendido, de modo que solo se tiene en cuenta una.

⁶ Estimación calculada para una media de cuatro personas por vivienda en los inmuebles.

⁷ Estimación calculada para una media de cuatro personas por vivienda teniendo en cuenta un total de 465 expedientes aprobados desde la creación de Sareb.

7. El mapa histórico de vivienda social cedida por Sareb



Viviendas en convenio con CCAA vigente

Viviendas en convenio con Ayuntamiento vigente

Viviendas en convenio ya vencido con la CCAA o el Ayuntamiento

La ocupación ilegal de inmuebles

El fenómeno de la ocupación ilegal de inmuebles tiene especial incidencia en el parque de viviendas de los grandes tenedores de activos inmobiliarios, entre los que se encuentra Sareb

Desde su creación, la compañía dispone de un protocolo de actuación ante la ocupación ilegal de inmuebles que tiene por objeto, por un lado, atender las situaciones de vulnerabilidad y, por otro, el cumplimiento de sus obligaciones legales como propietaria mediante el inicio de un procedimiento judicial penal con el que, además, se asegure su responsabilidad frente a terceros.

En este sentido, la compañía colabora con las áreas sociales de los ayuntamientos para valorar si existen situaciones de vulnerabilidad, y así facilitar soluciones habitacionales para los ocupantes de los inmuebles.

Sareb también mantiene una estrecha coordinación con los cuerpos y fuerzas de seguridad y las diferentes autoridades para poner fin a los problemas de inseguridad ciudadana que puedan generarse como consecuencia de algunas ocupaciones y, de ese modo, garantizar la seguridad del resto de inquilinos y propietarios que habitan de manera legal en los inmuebles colindantes.

La actuación de Sareb cuando detecta la ocupación ilegal de algún inmueble de su cartera, paso a paso

- Interposición de una denuncia durante las 24/48 horas siguientes a la detección de la ocupación.
- Inicio de un proceso de mediación con los ocupantes de la vivienda para estudiar su situación personal y valorar la firma de un contrato de alquiler social en otro inmueble o en el mismo, en caso de que éste cumpliera con las características de un inmueble para esos fines, siempre que se produzca el informe favorable de los responsables de los Servicios Sociales autonómicos o municipales.
- Contacto con responsables de Servicios Sociales y determinación de la existencia o no de vulnerabilidad tras el estudio de la documentación recibida.

- En el caso de que se determinase que existe vulnerabilidad, la compañía procedería a firmar un contrato de alquiler social con los ocupantes o derivaría el expediente al ayuntamiento o a la comunidad autónoma si Sareb mantuviese con alguno de ellos un convenio de cesión de vivienda social.
- En el caso de que se determinase que no existe vulnerabilidad, Sareb continuaría con el proceso judicial de recuperación de la posesión. Si ésta concluyese con el desalojo del inmueble, se procedería a la toma de posesión de este por la compañía.

Las implicaciones de la ocupación ilegal de inmuebles de Sareb en su mandato desinversor

En 2012 Sareb recibió el mandato de las autoridades económicas y europeas de desinvertir en 15 años toda su cartera de activos -tanto inmuebles como préstamos-. La ocupación ilegal de los inmuebles implica que la compañía debe incurrir en una serie de gastos (judiciales, de gestión...) para la recuperación de la posesión de estos.

Creación de empleos con valor social

Con el objetivo de mejorar las oportunidades laborales y la calidad de vida de las personas que residen en viviendas de alquiler social de Sareb, la compañía desarrolla iniciativas orientadas a impulsar su empleabilidad e integración.

Durante el primer trimestre de 2020 Sareb comenzó a desarrollar, en colaboración con la Fundación Integra, la tercera edición del programa 'Construyendo futuro: empleos con valor social'. Este programa pone a disposición de personas en situación de vulnerabilidad que tienen un contrato de alquiler social con Sareb las herramientas sociolaborales necesarias para facilitar su incorporación al mercado laboral a través de sesiones de capacitación técnica y motivacional.

Debido a la situación derivada de la Covid-19 y el estado de alarma en España, los talleres previstos para marzo y junio fueron aplazados.

'Embajadores Sareb': transparencia y sensibilización en las aulas

Esta iniciativa nació con el fin de dar a conocer a los ciudadanos más jóvenes el funcionamiento y razón de ser de la compañía, sus valores y los compromisos adquiridos por Sareb para dinamizar el sector financiero e inmobiliario en España.

Para ello, la compañía cuenta con un grupo de empleados que, de forma voluntaria, imparte estas sesiones en diferentes centros educativos del territorio español. Estas actividades también se han visto impactadas por la Covid-19 y se retomarán tan pronto como sea posible.

'Construyendo futuro: empleos con valor social', en cifras

46 VOLUNTARIOS DE SAREB

para impartir los talleres

30 PARTICIPANTES

en situación de vulnerabilidad recibirán asesoramiento en esta tercera edición



Contribución de Sareb a la Agenda 2030 de las Naciones Unidas

Los talleres formativos realizados por los voluntarios de Sareb en las Escuelas de Fortalecimiento y el programa 'Embajadores Sareb' responden a la meta 4.4 de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, que aboga por **"Aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento"**.

Los datos de 'Embajadores Sareb' en el último curso escolar

43 CHARLAS impartidas por

30 TRABAJADORES de Sareb

32 CENTROS EDUCATIVOS

1.728 ALUMNOS participaron en las sesiones



Foto: Firma del convenio de cesión temporal de viviendas entre Sareb y el Ayuntamiento de Sagunto (Comunidad Valenciana) en el primer trimestre de 2020.



Contribución de Sareb a la Agenda 2030 de las Naciones Unidas

A través del programa de creación de empleo 'Construyendo futuro: empleos con valor social', la compañía trata de contribuir a la meta 8.3 de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, que persigue **"Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros"**.



Contribución de Sareb a la Agenda 2030 de las Naciones Unidas

El desarrollo de acuerdos de colaboración con CCAA y ayuntamientos en materia de vivienda social y alianzas con la sociedad civil para la creación de empleo, suponen una contribución de Sareb a la meta 17.17 de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas: **"Fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas"**.



Foto: Interior de una vivienda de Árgura Homes en el centro de A Coruña (Galicia).



3 Nuestro negocio en el primer semestre de 2020

Evolución del Plan de Negocio	25
Principales magnitudes del semestre	30
La cartera de Sareb: préstamos e inmuebles	32
Cancelación de la deuda senior	36
Gestión y venta de inmuebles	37
Gestión y venta de préstamos	53
Información financiera	57



Evolución del Plan de Negocio

Sareb revisa anualmente los propósitos y el cumplimiento de su Plan de Negocio

Sareb actualiza anualmente su Plan de Negocio, con determinadas proyecciones hasta el final de su vida, fijada en 2027. Con el paso del tiempo Sareb va mejorando el conocimiento granular de sus activos, por lo que se van mejorando al mismo tiempo las proyecciones financieras realizadas. En el primer trimestre de 2020 el Consejo de Administración de Sareb aprobó la última actualización del Plan de Negocio de la compañía, en el que se ponía de manifiesto el consumo de los fondos propios y la deuda subordinada a lo largo del primer semestre de 2021. Adicionalmente, el Plan incorporaba proyecciones financieras a largo plazo, en las que en algunos escenarios se ponía de manifiesto la imposibilidad de amortizar íntegramente su deuda avalada.

El Plan de Negocio aprobado en marzo, que gira en torno a la necesidad de preservar el valor económico de la cartera de activos, contempla una ligera ralentización de la actividad inmobiliaria, tanto en términos de volumen como de precio. Estas premisas tienen en cuenta, además, la importancia de adaptar los volúmenes de desinversión en cada uno de los diferentes canales con los que cuenta Sareb a las condiciones reales de mercado.

Estas perspectivas se han visto alteradas de forma inevitable por los impactos asociados a la crisis de la Covid-19, que ha dejado sin efecto las previsiones realizadas sobre la evolución del mercado inmobiliario en España formuladas por Sareb para la actualización de su Plan de Negocio.

No obstante, la esencia del Plan se mantiene a pesar de la coyuntura, con la creación de valor en los activos como principio fundamental y con la optimización del gasto como un objetivo a cumplir a corto plazo.

Cumplimiento del Plan de Negocio en el primer semestre de 2020

En el marco de la crisis sanitaria que acontece, en marzo la compañía analizó las posibles repercusiones de la situación sobre el mercado de sus principales productos: la vivienda, el suelo, los activos terciarios y los préstamos NPL⁸. Si bien estos análisis se realizaron en un contexto de incertidumbre, el pronóstico realizado fue muy ajustado a lo acontecido en los meses siguientes.

La compañía, en virtud de las nuevas circunstancias del mercado, ha decidido no acometer aquellas ventas que cree que podrán realizarse en mejores condiciones a lo largo de ejercicios siguientes. En ese sentido, Sareb ha puesto el foco en el impulso de la venta de inmuebles residenciales, mientras que ha reducido la presión comercial sobre aquellas tipologías de activos más impactadas por la coyuntura, como son los NPL, los suelos y los inmuebles terciarios.

Del lado de los inmuebles, durante el periodo que ha abarcado el estado de alarma las condiciones para la venta de este tipo de activos se han visto modificadas severamente, con una pronunciada caída de las unidades transaccionadas durante los meses de marzo, abril y parte de mayo, con la consecuente incidencia en el cumplimiento de los objetivos establecidos en el Plan de Negocio. En cuanto a la actividad de desarrollo y promoción inmobiliaria, este segmento se ha visto afectado en menor medida por encontrarse entre las actividades esenciales durante el período en el que se paralizó toda actividad laboral, si bien experimentó ciertas demoras en la ejecución de los desarrollos por el impacto del cierre de otros sectores.

En relación con la gestión y venta de préstamos, la compañía ha continuado aplicando su experiencia a la hora de anticipar las necesidades de cada estrategia, en línea con el ejercicio anterior. Así, en un contexto marcado por la ralentización de los procesos judiciales durante los meses de confinamiento, Sareb ha valorado la conveniencia de dar un mayor impulso a las daciones para poder compensar esta situación.

En el primer semestre del año los ingresos de la compañía ascienden a 540,6 millones de euros, lo que supone un cumplimiento presupuestario del 42 %. El margen neto, por su parte, se sitúa en los 144 millones de euros. Cabe mencionar aquí que, si bien en el presupuesto anual estaban previstas pérdidas en las líneas de negocio de activos financieros, la ausencia de operaciones ha impactado de manera positiva en el cumplimiento global de margen.

Si se observan los ingresos de junio –primer mes completo tras el levantamiento del estado de alarma–, se percibe una mejora respecto a mayo (104 millones de euros frente a 89 millones de euros). Los datos de ese mes, por tanto, se sitúan en niveles similares a los de enero de 2020 debido a la mayor actividad en el mercado de activos inmobiliarios, tanto en residencial como en suelo y en activos terciarios.

⁸ NPL, *non-performing-loans*, por sus siglas en inglés.

En cuanto a la composición de los ingresos, estos han sido algo más relevantes en el negocio de activos inmobiliarios, con una cifra de 283,4 millones de euros y un cumplimiento que ha alcanzado el 49 % de lo previsto en el presupuesto. En el caso de los activos financieros, los ingresos se han situado en los 253,4 millones de euros, un 35 % del presupuesto esperado. En términos de margen neto, sin embargo, los activos financieros han superado con creces las expectativas por las razones antes apuntadas, con 94 millones de euros, frente a los 39 millones de euros presupuestados. La otra cara de la moneda son los activos inmobiliarios, en los que el margen neto ha sido más escaso y se ha situado en los 8 millones de euros, frente a los 36 millones originalmente presupuestados.

La actividad de transformación ha sufrido también el impacto de la Covid-19 y se ha quedado en el 46 % del presupuesto entre enero y junio, si bien la expectativa de la compañía es poder estar muy cerca del presupuesto original en el segundo semestre del año, salvo que las condiciones de la crisis sanitaria empeoren de una forma drástica.

Por último, los gastos de explotación se han situado en el 74 % del presupuesto debido a menores gastos incurridos en los procesos de transformación de la cartera, en las adecuaciones y en otras partidas correspondientes al Plan de Eficiencia.



Foto: Vista de un edificio residencial de Sareb en alquiler en Pomaluengo (Cantabria).

Claves del Plan de Negocio 2020-2027

El Plan de Negocio 2020-2027 se articula sobre diversas palancas que pretenden hacer frente a los retos que plantea el contexto actual y mantener el equilibrio entre la agilidad en el ritmo de desinversión, la custodia del valor de los activos y la contención de los gastos.



Reducción del volumen de la cartera

Búsqueda de alternativas y nuevos modelos de gestión que contribuyan a la eficiencia operativa y a la desinversión

- Un exhaustivo análisis de mercado ha llevado a la compañía a una estrategia adaptada en la que pierden peso las líneas de activos financieros en favor del negocio inmobiliario. Esta estrategia pretende maximizar el valor alcanzado con la venta de los activos, de modo que se evite el descuento exigido en las transacciones de préstamos con inversores institucionales.
- Por otro lado, el primer semestre de 2020 ha sido clave en la implantación del nuevo modelo de relación de Sareb con sus *servicers* –Proyecto Esparta–, que busca la mejora de la eficiencia en la gestión de la cartera de Sareb y en la remuneración de los *servicers* y proveedores. Este enfoque de gestión se basa en tres premisas básicas: la flexibilidad y autonomía que aporta el control de la información por parte de la compañía; la necesidad de que las distintas actividades de la cadena de valor se desarrollen por proveedores especializados en dichos servicios –con contratos independientes e incentivos propios y adecuados a cada actividad–; y la cercanía con el territorio y con la cartera de activos. En este ámbito, las direcciones territoriales –desplegadas por Sareb en 2019 y principios de 2020– están generando ya un mejor conocimiento de la cartera y un mayor control sobre las actividades en cada territorio.



Intensificación de la transformación del balance

Aceleración del proceso de conversión de préstamos en inmuebles para custodiar el valor de la cartera

En línea con la maximización del valor de recuperación de los activos, la compañía ha optado por evitar la desinversión de préstamos NPL en su formato de activos financieros.

Esta decisión permite a Sareb optimizar el valor de los activos y obtener mejores márgenes *a posteriori* a través de la venta de los inmuebles que figuran como garantía de los préstamos.



Inversión y gestión especializada para la creación de valor

Optimización del valor de la cartera mediante la reserva de activos para su desarrollo inmobiliario y venta en el medio plazo

Mayor volumen de recursos destinado a activos con potencial de maximización del valor en el medio plazo:

- Constitución de Árqura Homes, un vehículo especializado en la actividad de desarrollo inmobiliario de vivienda que pretende añadir valor a los suelos y obras en curso traspasados por Sareb.
- Desarrollo inmobiliario directo desde Sareb de algunos de sus suelos propios, finalización de obras en curso e inversión en el desarrollo urbanístico de determinados terrenos.



Eficiencia y optimización de costes

Un esfuerzo orientado a la eficiencia y a la optimización de la estructura de costes

- En el primer semestre de 2020 la compañía ha aprobado un Plan de Eficiencia para optimizar su operativa de gasto.



Un esfuerzo orientado a la eficiencia y a la optimización del gasto

Los gastos totales de la compañía -excluidos los financieros- han descendido un 25% en el primer semestre respecto al mismo periodo de 2019, principalmente por la reducción de la actividad, pero también por la implantación de las primeras medidas contempladas en el Plan de Eficiencia.

La nueva estrategia de la compañía agrupa los gastos en cuatro grandes partidas –gastos de negocio, de transformación, de gestión de la cartera y de empresa– con un objetivo común: ahorrar costes y aumentar la eficiencia para dar cumplimiento a lo establecido en el Plan de Negocio y ejecutar de forma óptima el mandato desinversor.

Gastos de gestión de la cartera

Comprende las partidas relacionadas con la gestión y el mantenimiento de los activos.

Gastos de empresa

Derivados de la operativa diaria de Sareb como compañía, por ejemplo, los relacionados con los sueldos y salarios, las instalaciones en las que desarrolla su trabajo Sareb, etc.

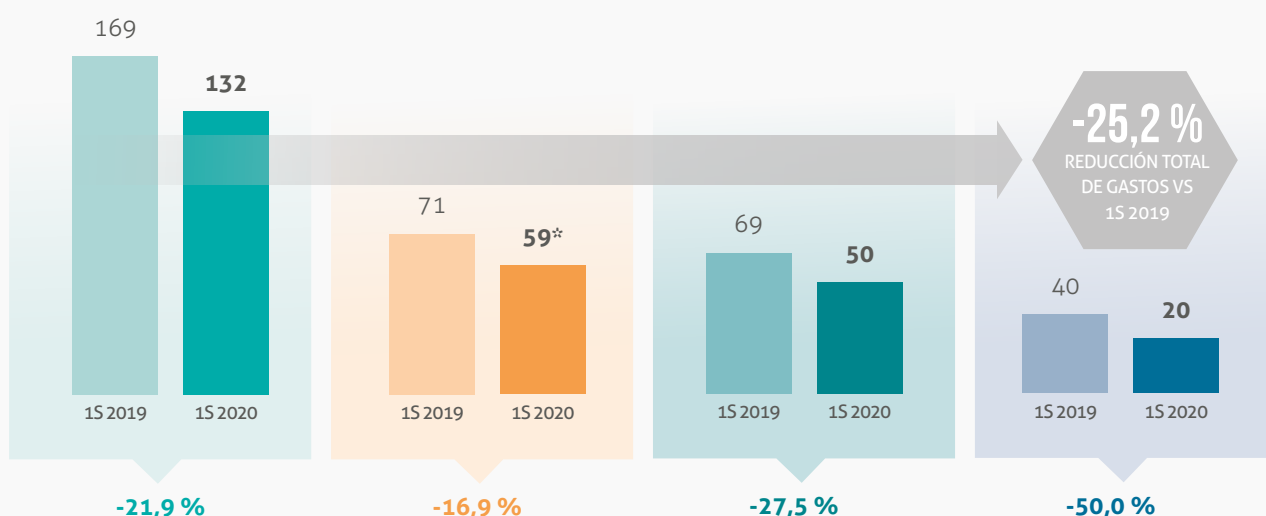
Gastos de transformación

Incluye los gastos derivados del proceso de transformación de los préstamos en inmuebles, como por ejemplo el Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA) no deducible de las daciones y de las ejecuciones.

Gastos de negocio

Comprende los gastos de comercialización de los activos y el pago del Impuesto sobre el Incremento del Valor de los Terrenos de Naturaleza Urbana (IIVTNU).

8. Desglose de gastos por tipología (en millones de euros y % de reducción respecto a 1S2019)



* Los gastos de personal se incluyen en esta partida y se han situado en 20,7 millones de euros en el primer semestre de 2020, un 8,4% menos que en el mismo periodo del año anterior.



Plan de Eficiencia

El Plan de Eficiencia puesto en marcha en 2020 por Sareb tiene como objetivo optimizar los gastos de la compañía a través de tres vías que se irán acometiendo en distintas fases:

- La reordenación de las actividades para asegurar que Sareb pone el foco en su actividad como gestor de préstamos e inmuebles, elimina las duplicidades con los *servicers* y otros proveedores y optimiza el coste asociado al mantenimiento y gestión de sus activos.
- La evolución del Proyecto Esparta y de los principales procesos de la compañía para generar sinergias.
- El planteamiento de unas políticas de actuación segmentadas por tipología de activos para optimizar los costes derivados de la gestión y la transformación de los mismos.

Previsiones de ahorro en 2020

El impacto en términos de ahorro en 2020 como consecuencia de la implantación de la primera de las medidas anteriormente citadas se estima en más de 45 millones de euros y más de 70 millones anualizados.

Esas previsiones se realizaron sobre el presupuesto total de gasto elaborado a inicios de 2020, sin tener en cuenta las consecuencias derivadas de la pandemia provocada por la Covid-19.



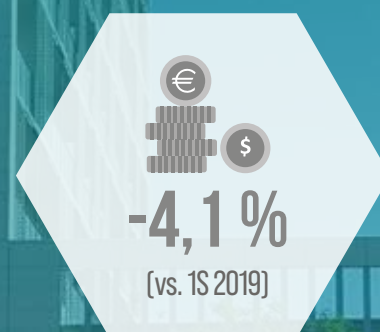
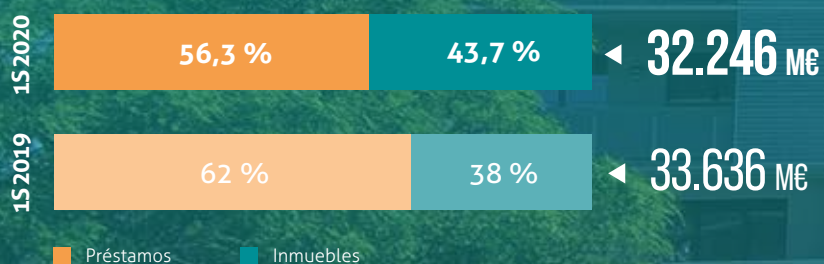
Foto: Interior de una vivienda de Árqura Homes en construcción en Burgos (Castilla y León).

Principales magnitudes del semestre

Avances en el cumplimiento de nuestro mandato



CARTERA DE ACTIVOS



SALDO DEUDA VIVA

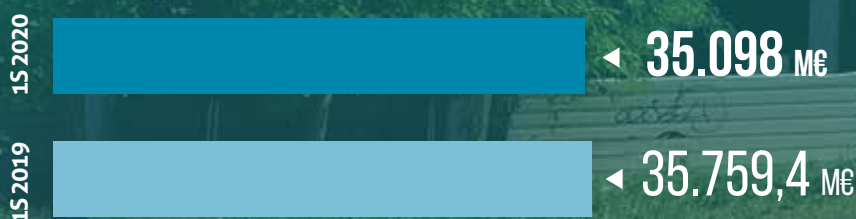


Foto: Promoción de viviendas de Árkura Homes en Badalona (Cataluña).

⁹ Esta cifra incluye los ingresos por préstamos, inmuebles y otros ingresos (3,8 M€ en el primer semestre de 2020)

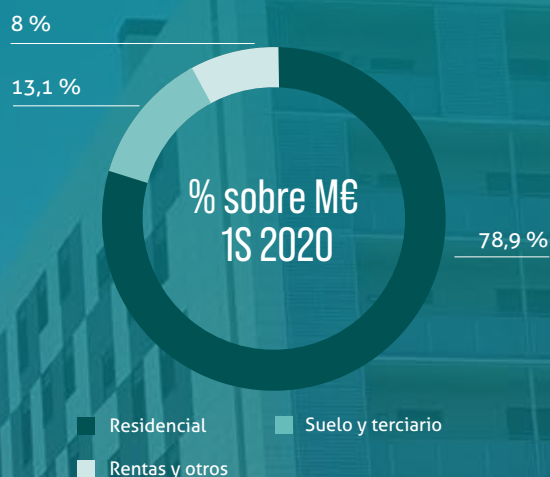
INMUEBLES

Ingresos por inmuebles


283,4 M€ (1S 2020)

-44,7 % (VS. 1S 2019)

512,7 M€ (1S 2019)



Inmuebles vendidos (unidades)

 1S 2020 **3.533**

1S 2019 9.063

1S 2018 10.618

1S 2017 9.744


3.533
INMUEBLES VENDIDOS
EN EL 1S 2020

 Ventas propias
3.122
unidades

 Ventas acuerdos
con promotores
411
unidades

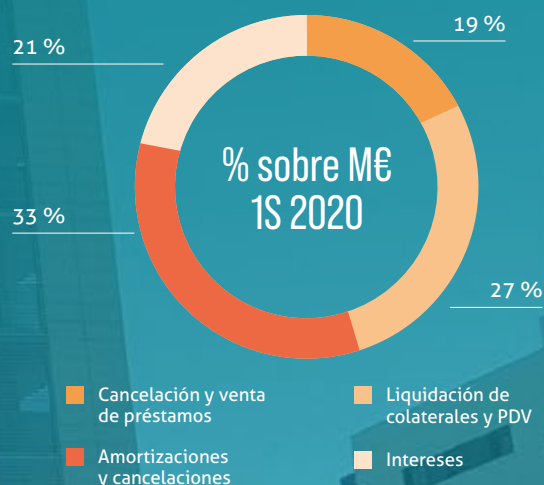
PRÉSTAMOS

Ingresos por préstamos

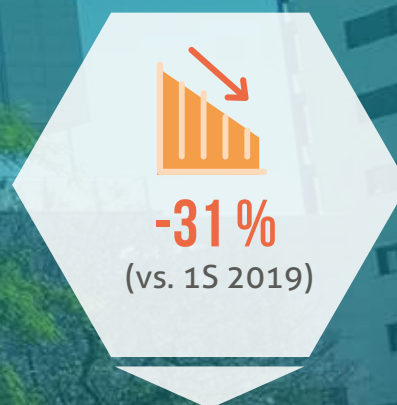

253,4 M€ (1S 2020)

-53,1 % (VS. 1S 2019)

539,9 M€ (1S 2019)



Transformación del balance



851 M€

1S 2019

586 M€

1S 2020

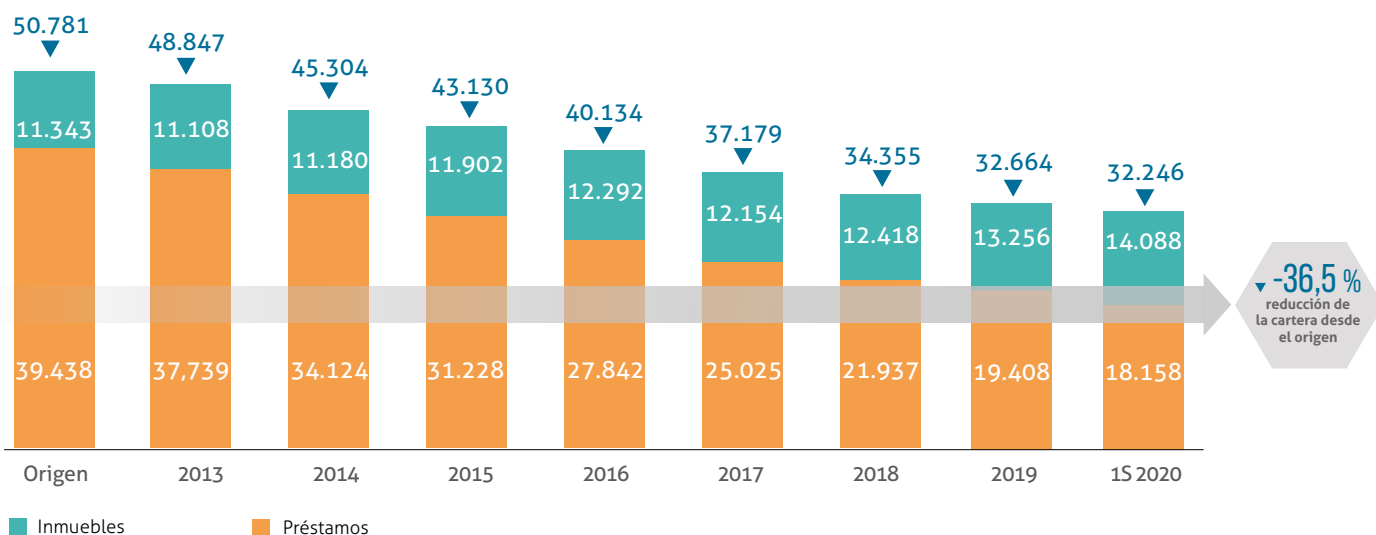
La cartera de Sareb: préstamos e inmuebles

La cartera de activos de Sareb se ha reducido un 36,5 % desde su origen

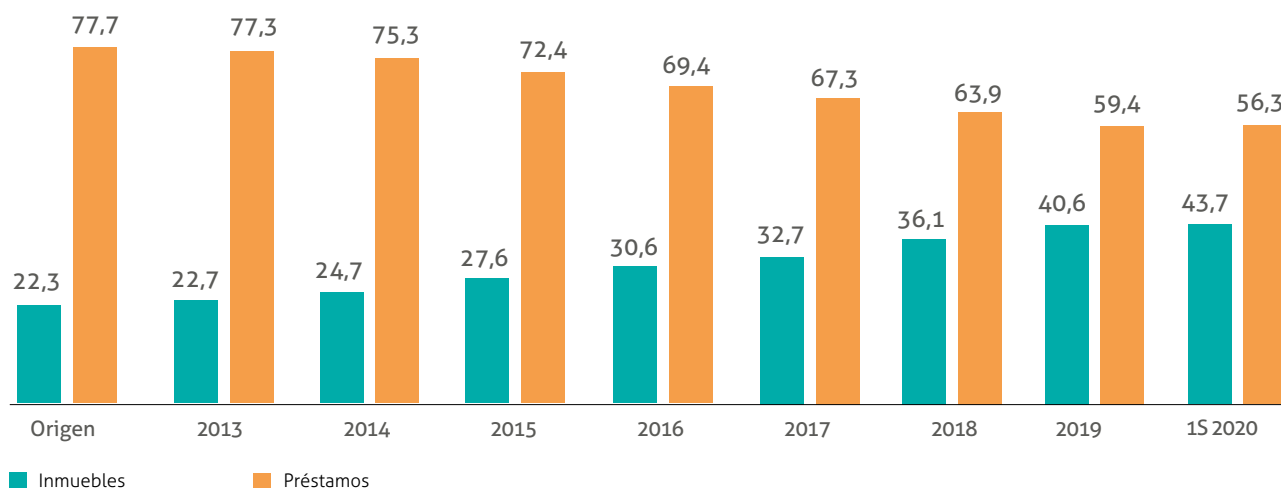
Sareb ha continuado avanzando en el proceso de desinversión de su cartera de activos, que en el primer semestre de 2020 se ha reducido en 418 millones de euros, hasta los 32.246 millones. Si se compara con la cartera recibida en origen, de 50.781 millones de euros, esta cifra supone una disminución del 36,5 %.

Si se tiene en cuenta la partida de inmuebles en balance –que a cierre del primer semestre de 2020 representaba 14.088 millones de euros– esta cifra se ha incrementado respecto a 2019 como consecuencia del proceso de transformación de préstamos en inmuebles.

9. Evolución de la cartera (millones de euros) ¹⁰

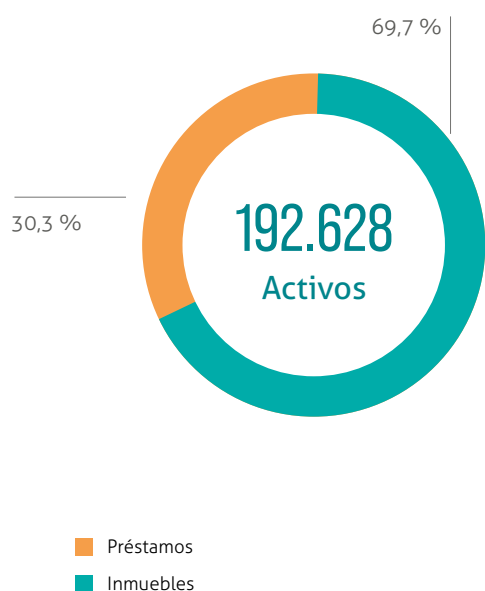


10. Composición de la cartera (% sobre millones de euros)

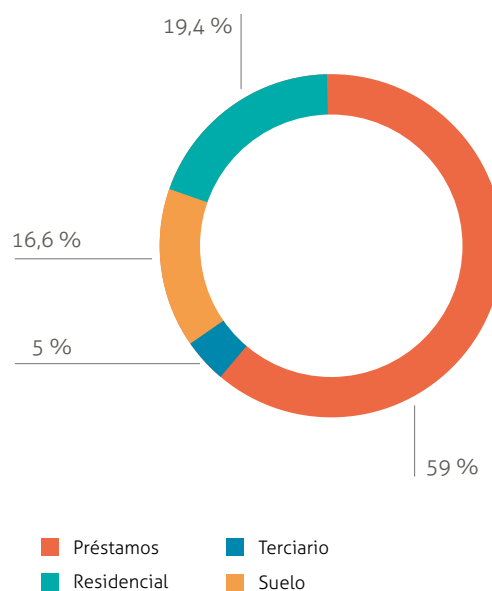


¹⁰ No tiene en cuenta amortizaciones ni deterioros.

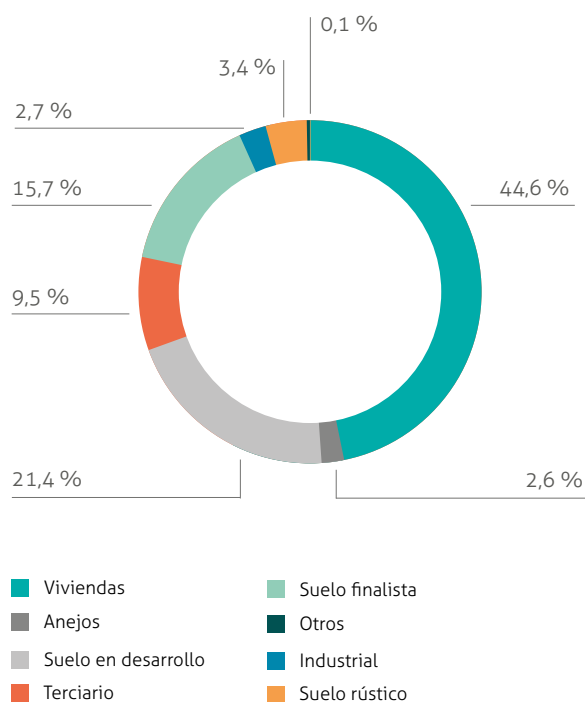
11. Composición de la cartera (% sobre número de activos)



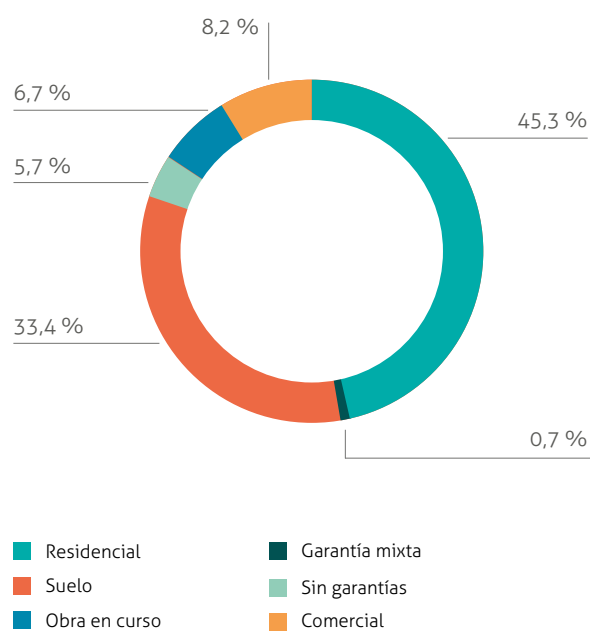
13. Desglose por tipología de activos (% sobre M€)



12. Desglose de activos inmobiliarios por tipología (% sobre M€ - VNC¹¹)

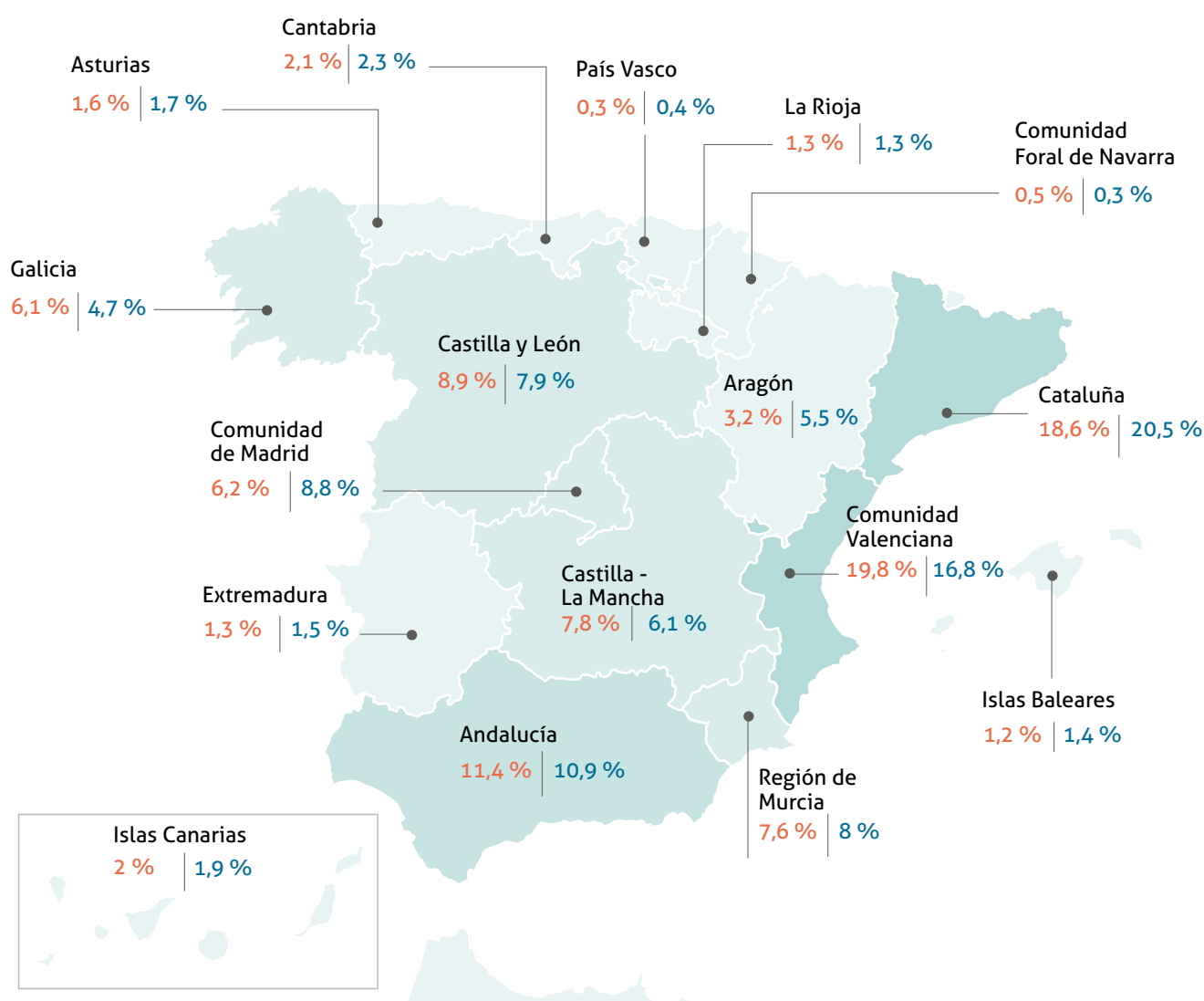


14. Desglose de activos financieros por tipo de garantía (% sobre M€ - VNC¹¹)



¹¹ Valor Neto Contable. No tiene en cuenta amortizaciones ni deterioros.

15. Desglose geográfico de la cartera de inmuebles¹² (% sobre unidades¹³ y sobre VNC¹⁴)



■ % sobre nº de unidades

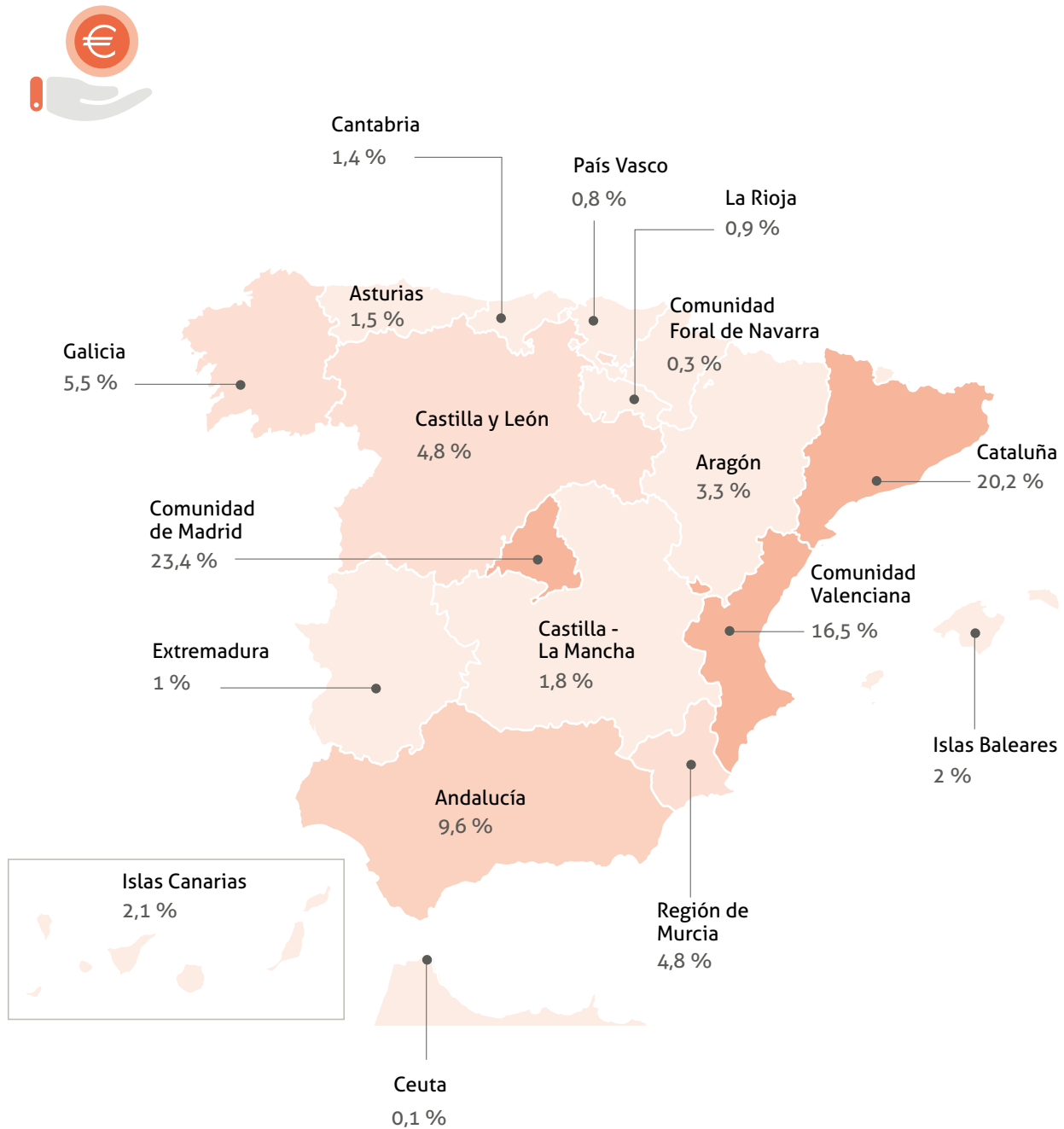
■ % sobre VNC

¹² No incluye unidades de obra en curso.

¹³ No informado: 0,08% sobre unidades y 0,02% sobre VNC.

¹⁴ Valor Neto Contable. No tiene en cuenta amortizaciones ni deterioros.

16. Desglose geográfico de la cartera de préstamos¹⁵ (% sobre M€ en base a VNC¹⁶)



¹⁵ El 0,02 % de los préstamos no están asignados a una comunidad autónoma concreta.

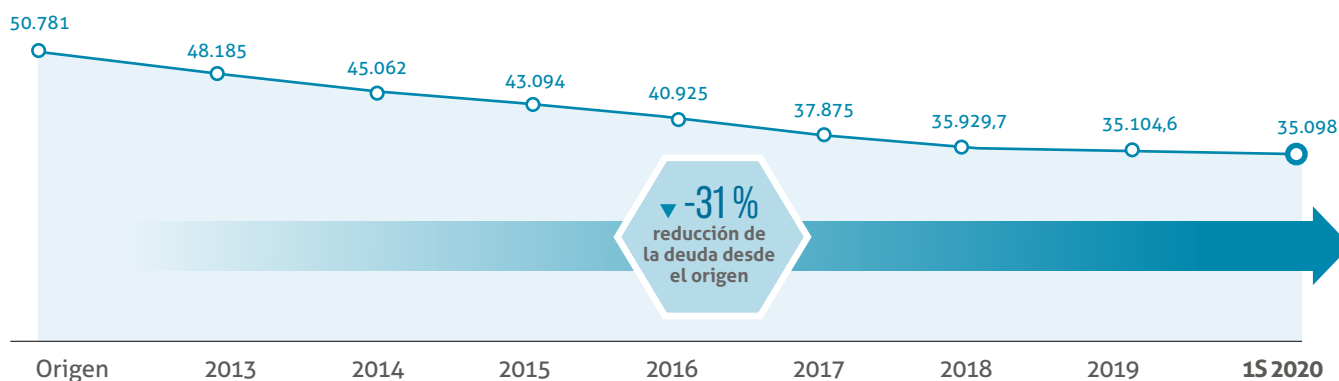
¹⁶ Valor Neto Contable. No tiene en cuenta amortizaciones ni deterioros.

Cancelación de la deuda senior

La actividad de Sareb se centra en generar ingresos mediante la gestión y venta de sus préstamos e inmuebles para cancelar la deuda emitida en el momento de su constitución. Desde su creación, Sareb ha reducido el importe de la deuda senior en 15.683 millones de euros, un 31 % del total.

Un total de 15.683 millones de euros de deuda amortizados desde el origen

17. Evolución de la deuda senior desde el origen de Sareb (millones de euros)



En febrero de 2020 la compañía amortizó con cargo a 2019 un total de 293,3 millones de euros de la caja generada el pasado ejercicio, al tiempo que canceló 10,7 millones de euros -también con cargo a 2019- como parte proporcional de la cuenta de reserva correspondiente a años anteriores. Además, en enero de 2020 tuvo lugar una subsanación de Bonos del Grupo¹⁷ por un total de 6,6 millones de euros.

El pago de los intereses asociados a la deuda de Sareb desde su origen asciende a 5.641,9 millones de euros, de los cuales 2.784,9 millones de euros se han destinado a las entidades que recibieron ayudas públicas y traspasaron su cartera a Sareb.

Amortización de la deuda en 2020

Enero

6,6 M€

Con cargo a 2020 como consecuencia de la subsanación de un contrato de activos¹⁸.

Febrero

293,3 M€

Con cargo a 2019 por la caja generada ese año, aunque han sido cancelados en febrero de 2020¹⁹.

10,7 M€²⁰

Con cargo a 2019 como parte proporcional de la cuenta de reserva correspondiente a años anteriores, aunque han sido cancelados en febrero de 2020.

¹⁷ Grupo 1: BFA-Bankia, Catalunya Banc, NCG Banco-Banco Gallego y Banco de Valencia.

¹⁸ Se trata de una subsanación de CaixaBank a 14 de enero de 2020.

¹⁹ Correspondiente a bonos del Grupo 2: Liberbank, BMN, CEISS y Caja 3.

²⁰ Este importe se corresponde con la parte proporcional de la amortización de 169 millones de euros de la cuenta de reserva -escrow account- correspondientes a 2018 que se han cancelado en 2020 con cargo a 2019.

La gestión y venta de inmuebles

Los ingresos asociados a la gestión y venta de inmuebles han representado el 52,4 % del volumen de negocio en el primer semestre de 2020

El mercado inmobiliario español se ha visto afectado en el primer semestre por la crisis sanitaria provocada por la Covid-19 y por la inactividad durante el estado de alarma, a lo que hay que añadir la incertidumbre sobre el devenir del sector en los próximos meses. Esta situación ha llevado a la compañía a realizar ajustes en su estrategia de gestión y venta de inmuebles y ha tenido un importante impacto en esta línea de negocio, cuyos ingresos se han reducido el 44,7%, hasta los 283,4 millones de euros.

La venta de inmuebles

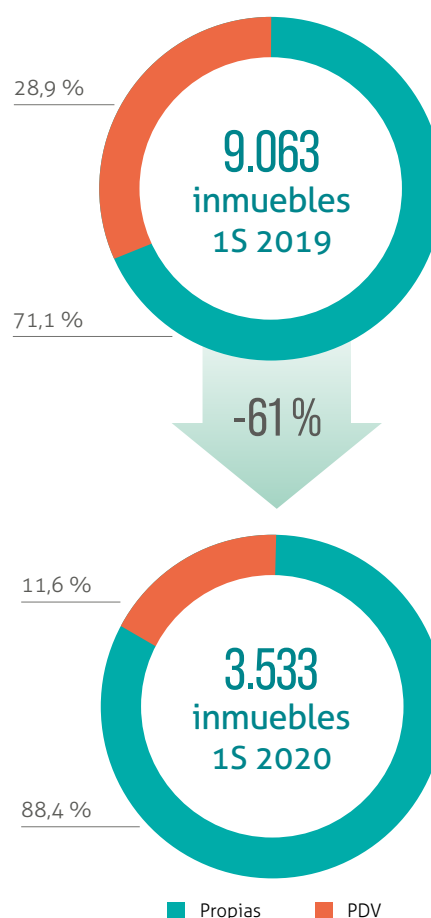
Entre enero y junio de 2020 Sareb ha vendido 3.533 inmuebles, un 61 % menos que en el primer semestre de 2019. De ellos, 3.122 se correspondían con inmuebles propios, lo que supone un descenso del 52 % respecto al mismo periodo de 2019, fundamentalmente por la ralentización de la actividad en marzo, abril y mayo, mientras que 411 eran activos inmobiliarios que figuraban como garantía de préstamos de Sareb y se han traspasado desde el balance de los promotores a través de Planes de Dinamización de Ventas (PDV) o de la liquidación de colaterales, un 82,4 % menos en un año.

El crecimiento presente y futuro de la cartera de inmuebles de Sareb como consecuencia del proceso de transformación hace que la línea de negocio de los activos inmobiliarios sea cada vez más importante. La transformación es, por tanto, una herramienta de transición de valor entre las dos tipologías de activos que posee Sareb y persigue un aumento de los ingresos y márgenes.

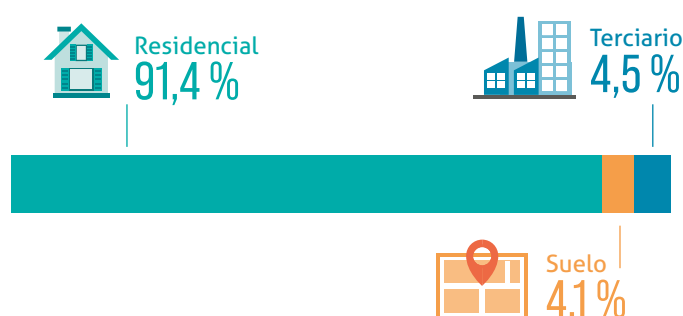
En términos de precio escriturado, los ingresos derivados de la venta de activos propios en el semestre han ascendido a 223,7 millones de euros, frente a los 492,6 millones de euros del mismo periodo del año anterior.

En volumen global de unidades, y sin diferenciar entre tipologías de activos, las comunidades autónomas que han liderado las ventas de inmuebles en el primer semestre de 2020 han sido Comunidad Valenciana, Galicia, Cataluña y Andalucía.

18. Venta de inmuebles (% sobre el total de unidades vendidas)



19. Venta de activos inmobiliarios por tipología (% sobre total de unidades vendidas)





Residencial

En el primer semestre de 2020 Sareb ha vendido un total de 3.228 inmuebles residenciales, un 61 % menos que en el mismo periodo de 2019, en gran medida por la paralización de la actividad durante el confinamiento. La comercialización de inmuebles propios de esta tipología ha supuesto el 89,2 % del total, frente al 71,9 % a cierre de junio del año anterior, en línea con la estrategia de negocio de la compañía.

Desde mayo se ha retomado la actividad de forma paulatina y se han generado visitas y reservas y, con ello, las primeras transacciones de compra de vivienda. Se trata de una normalización de la situación que ha tomado fuerza a partir de julio, aunque es necesario tener en cuenta que

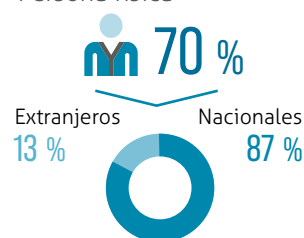
la coyuntura económica y laboral del país ha derivado en un descenso de la capacidad de compra de los ciudadanos.

En términos de precio escriturado, las ventas de inmuebles residenciales propios de Sareb suponen un 50,8 % menos respecto al mismo semestre del ejercicio anterior, hasta los 188 millones de euros.

En unidades, el mayor volumen de ventas de activos residenciales propios se ha concentrado en Comunidad Valenciana, Galicia y Cataluña, que representan el 48,6 % del total de inmuebles propios de esta tipología.

Perfil del comprador de vivienda residencial propia (1S 2020)

Persona física



Persona jurídica



Suelo

Las ventas de suelo han alcanzado las 147 unidades durante este semestre –de los que 111 son activos propios–, un 71,9 % menos respecto al mismo periodo de 2019.

En términos de precio escriturado, el volumen de ingresos obtenido con la comercialización de suelos propios ha descendido hasta los 20,1 millones de euros, desde los 60 millones de un año antes, en línea con la decisión de la

compañía de contener las ventas en este segmento, muy impactado por la Covid-19.

Las regiones que concentran un mayor número de unidades vendidas de suelo son Comunidad Valenciana, Región de Murcia, Cataluña y Castilla y León. Destaca la venta de un solar en Vinaroz (Castellón) por 3,8 millones de euros.



Terciario

Entre enero y junio de 2020 Sareb ha vendido 158 activos terciarios, lo que supone un retroceso del 41,7 % respecto al mismo periodo del año anterior. Del total de inmuebles comercializados el 84,2 % se han correspondido con inmuebles propios.

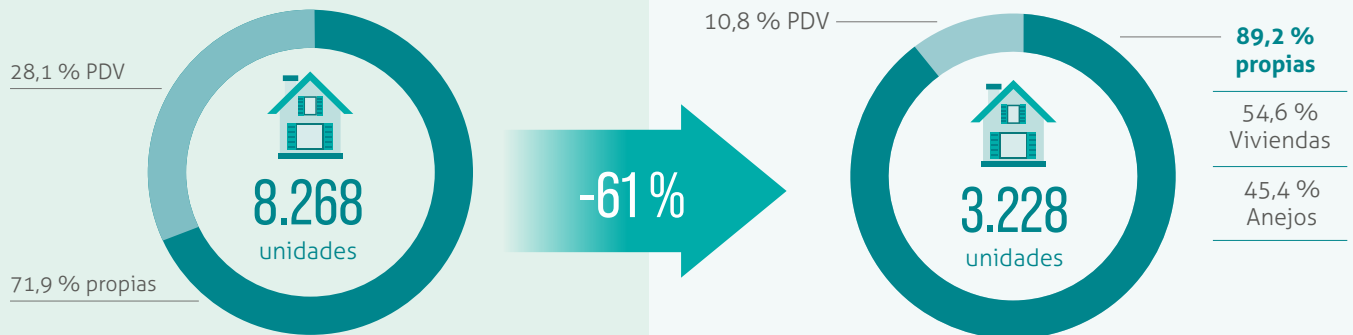
El importe escriturado de los inmuebles terciarios propios vendidos se ha situado en los 15,7 millones euros, un 68,9 % menos que en los primeros seis meses de 2019, por la concentración de las ventas en activos como naves industriales y locales.

Dado que este tipo de inmuebles son atractivos desde el punto de vista del alquiler, Sareb ha optado por llevar a cabo una estrategia orientada a este fin que permita mejorar la rentabilidad de este tipo de activos y optimizar su comercialización en el medio plazo.

En cuanto al volumen de ventas de inmuebles terciarios propios por geografía, Islas Canarias, Comunidad Valenciana, Galicia y Castilla y León aglutinan el mayor número de unidades, con 82 activos de este tipo. Como operaciones a destacar en este segmento cabe mencionar la venta de un centro comercial en Granadilla de Abona (Tenerife) y la de un aparthotel en Manacor (Mallorca), ambas por un valor total que suma 6,8 millones de euros.

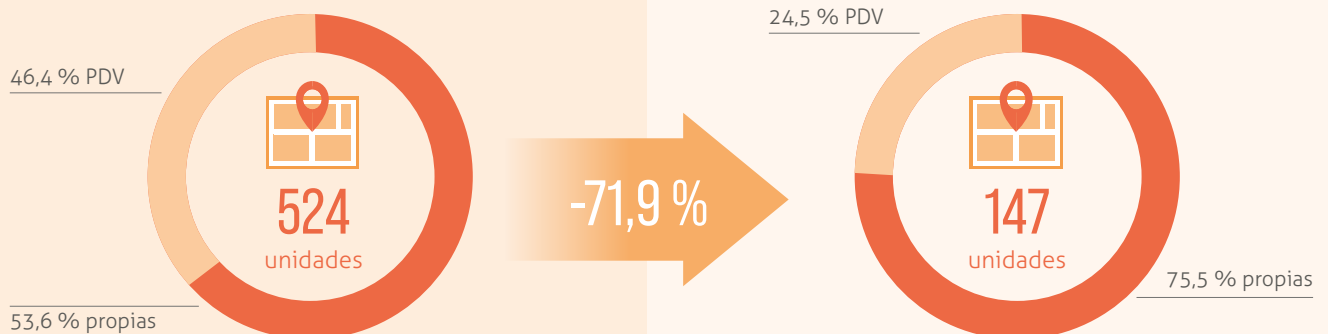
1S 2019

1S 2020

20. Ventas de inmuebles residenciales (% sobre unidades)

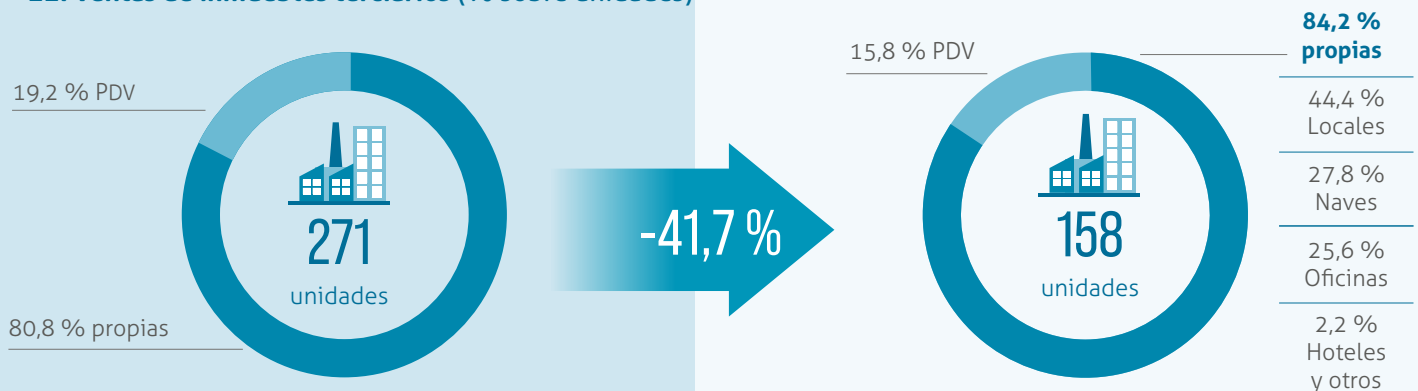
1S 2019

1S 2020

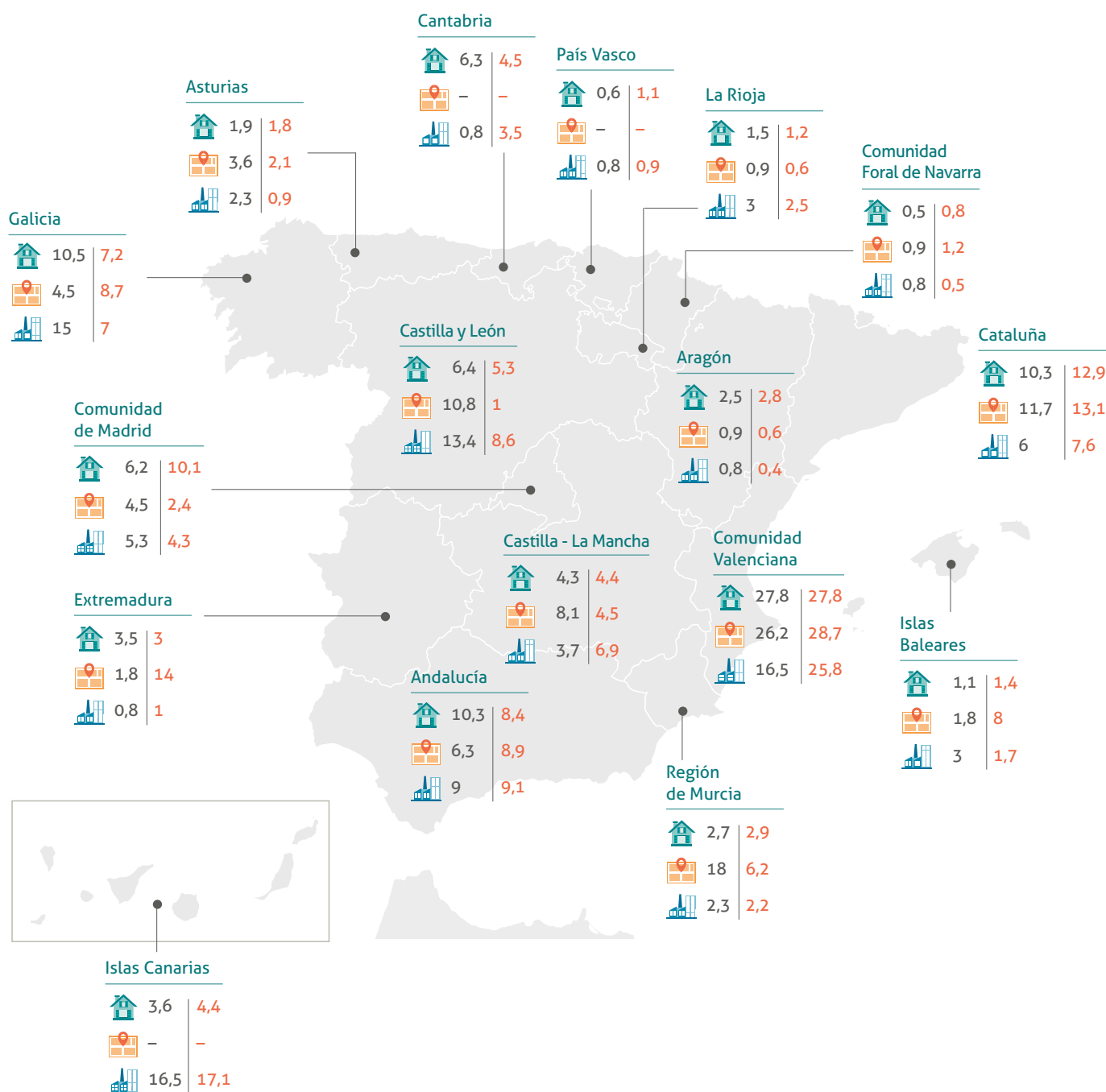
21. Ventas de suelo (% sobre unidades)

1S 2019

1S 2020

22. Ventas de inmuebles terciarios (% sobre unidades)

23. Desglose geográfico de ventas de inmuebles propios²¹



Residencial



Suelo



Terciario

% sobre unidades vendidas

% sobre volumen de precio escriturado

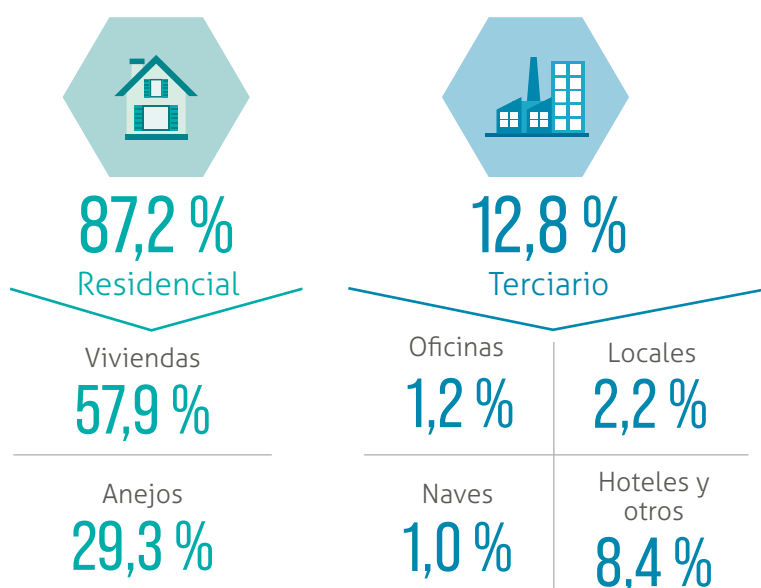
²¹ Incluye obra en curso.

Alquileres

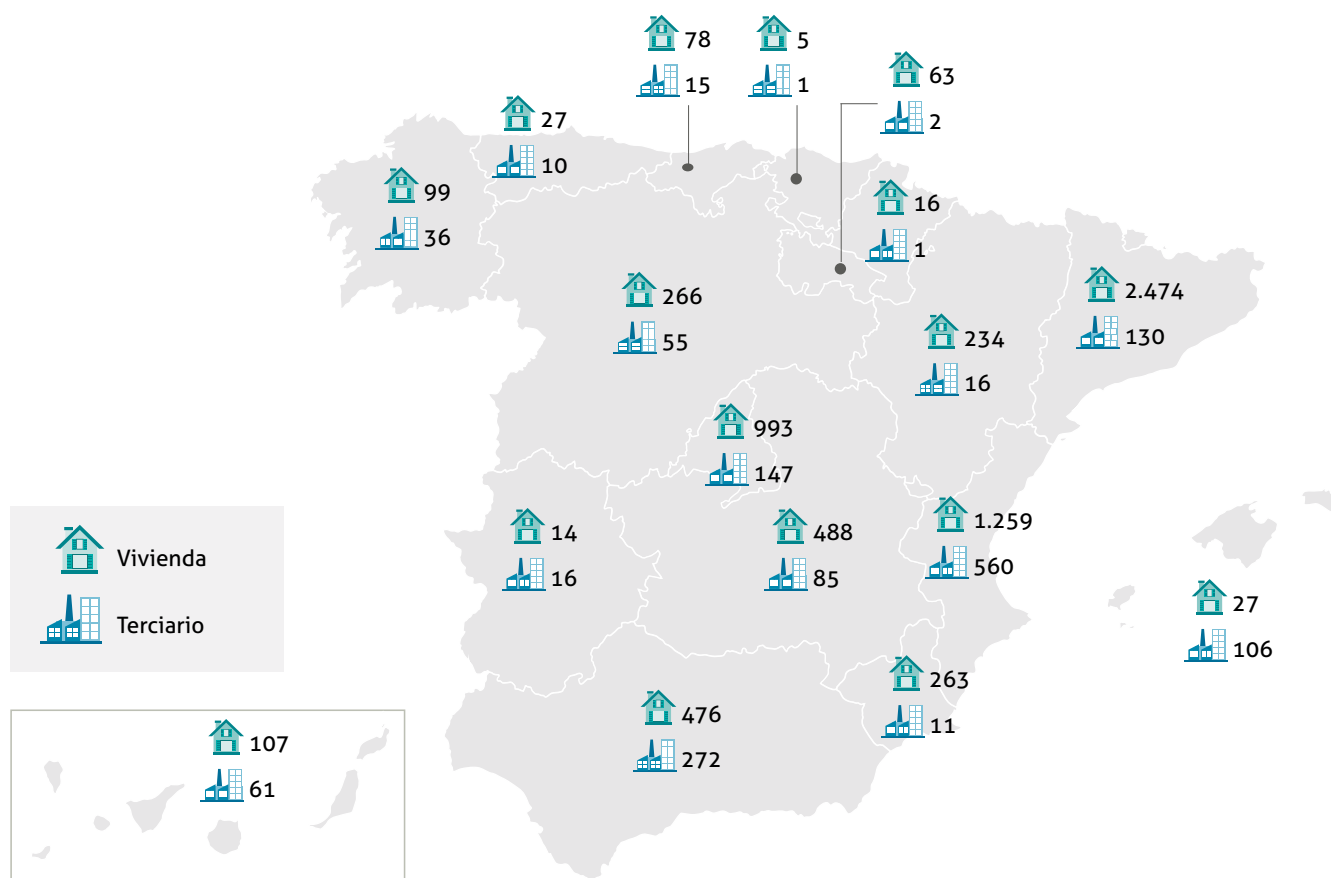
El negocio de alquilar permite a Sareb optimizar el valor de los activos que conforman su parque inmobiliario, al tiempo que aporta ingresos que ayudan a acometer los gastos de mantenimiento.

A cierre del primer semestre de 2020 la cartera en alquiler de Sareb asciende a 11.889 inmuebles²², de los cuales el 87,2 % son inmuebles residenciales y el 12,8 %, activos terciarios.

24. Cartera de inmuebles en alquiler por tipo de activo (% sobre total de unidades)



25. Desglose geográfico del número de viviendas e inmuebles terciarios en alquiler (unidades)



²² La cifra no incluye los activos traspasados por Sareb a la socimi Témprore Properties ni las viviendas cedidas a través de convenios con CCAA y ayuntamientos.

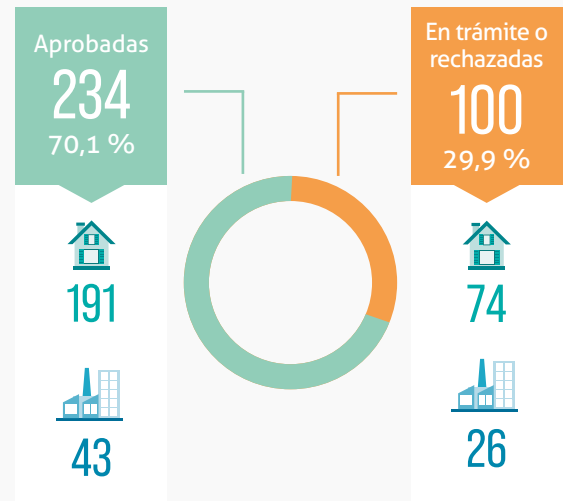
RENT

Impacto de la Covid-19 sobre la actividad de alquileres

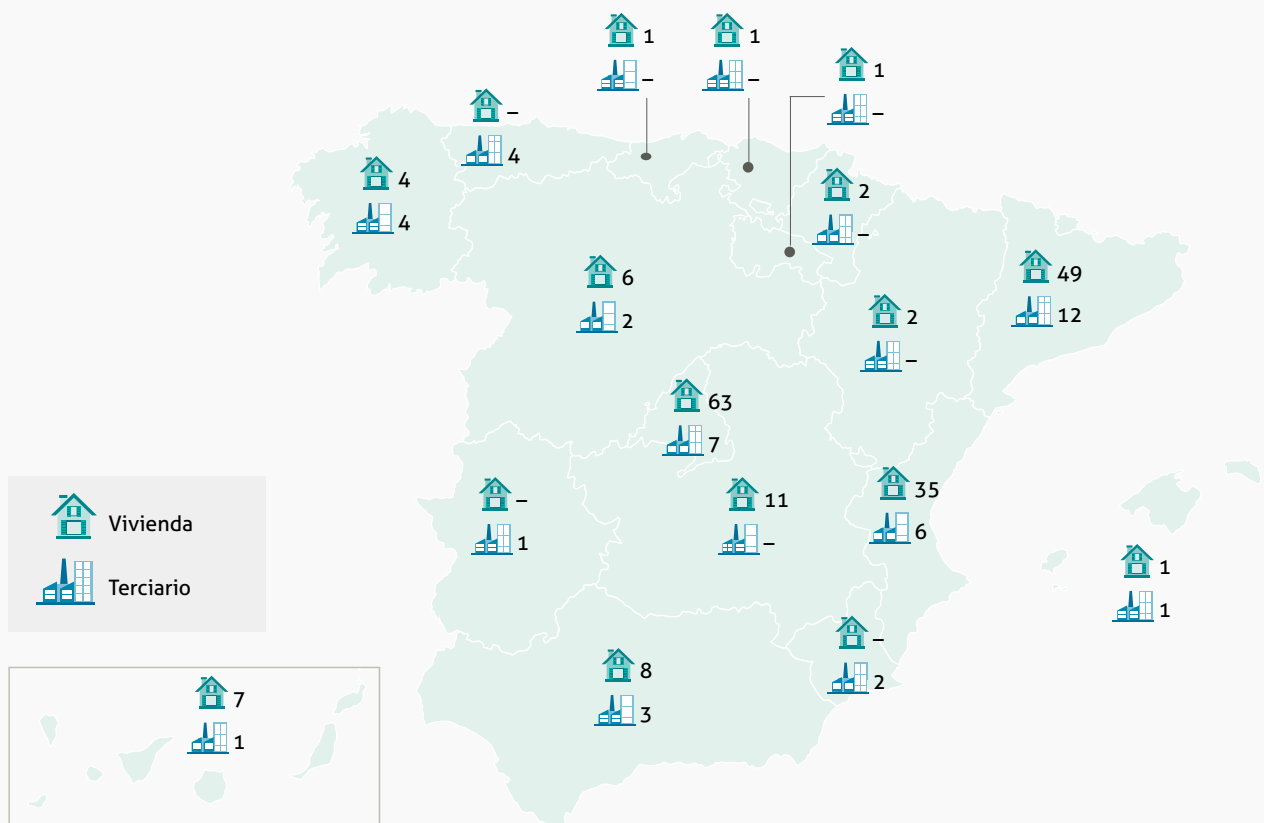
Como consecuencia de la Covid-19, y en línea con las medidas aprobadas para la protección de los inquilinos, Sareb ha concedido moratorias en el pago del alquiler en 191 viviendas y 43 inmuebles terciarios distribuidos por todo el territorio español

La crisis sanitaria y la inactividad económica del primer semestre de 2020 han derivado en una reducción de los nuevos contratos de alquiler de viviendas y de activos terciarios, y han mostrado la importancia de otorgar flexibilidad en el pago de las cuotas a los inquilinos que lo necesitan. En ese contexto, Sareb ha puesto en marcha moratorias en el pago del alquiler para algunos de sus inquilinos, en línea con las directrices aprobadas por el Gobierno de España, que también ha impulsado ayudas financieras a arrendatarios y subvenciones para el alquiler social.

26. Moratorias en el pago del alquiler gestionadas por Sareb en el primer semestre de 2020 (número y %)



27. Desglose geográfico de las moratorias en el pago del alquiler aprobadas por Sareb en el primer semestre de 2020 (unidades)



Témpore Properties



En 2017 Sareb impulsó la creación de una socimi especializada en el alquiler de inmuebles residenciales para acelerar el ritmo desinversor de su cartera. Témpore Properties inició su actividad con una cartera por un valor total de 175 millones de euros, un volumen que alcanzó los 339 millones de euros a cierre de 2018 tras una nueva adquisición de activos a Sareb. Desde abril de ese año la socimi cotiza en el Mercado Alternativo Bursátil (MAB).

A finales de 2018 la compañía ya había traspasado a Témpore Properties 2.249 viviendas y se encontraba inmersa en un proceso competitivo con el que puso en el mercado su participación en la socimi. En 2019 Sareb culminó la venta del 75 % de sus acciones en Témpore al fondo estadounidense TPG Real Estate Partners (TREP) en unas condiciones más favorables de las que se habrían obtenido con la venta individualizada de los inmuebles.



Más información en el capítulo [Sareb y su esfuerzo de adaptación ante la Covid-19](#) y en la web [de Témpore Properties](#)



Foto: Viviendas en alquiler de Sareb en Pomaluengo (Cantabria).

Desarrollo y promoción inmobiliaria

Árquia Homes ha invertido 156,6 millones de euros desde que inició su actividad, en junio de 2019

Las actividades de desarrollo inmobiliario se han visto impactadas por la situación ocasionada por la Covid-19, si bien desde Sareb y Árquia Homes se han implantado medidas para responder en este contexto y mitigar los posibles efectos sobre el cumplimiento del Plan de Negocio.

La compañía ha decidido apostar por los proyectos de promoción -que se desarrollan en el medio plazo y contemplan entregas de viviendas entre 2021 y 2024-, con una moderación del ritmo de inversión, sobre todo en segmentos como el de segunda residencia para extranjeros.

Promoción inmobiliaria a través de Árquia Homes

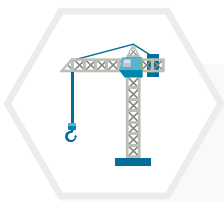


Desde su creación en 2019, Árquia Homes juega un rol protagonista en la actividad de desarrollo y promoción inmobiliaria de Sareb. Se trata de un Fondo de Activos Bancarios (FAB) a través del que la compañía lleva a cabo la gestión y promoción de una gran parte de su cartera de proyectos residenciales.

En el momento de su constitución, Sareb traspasó a Árquia Homes activos por valor de 811 millones de euros, entre los que se encontraban promociones -tanto paradas como en curso- y suelos. A través de este FAB la compañía prevé invertir hasta 2027 casi 2.480 millones de euros en la promoción de 17.368 viviendas repartidas por la geografía española, principalmente en Andalucía, Cataluña, Comunidad de Madrid y Comunidad Valenciana -que concentran el 67,1 % de los inmuebles a construir-.

La gestión de los activos de Árquia Homes se ha encomendado a Aelca, una de las promotoras de referencia en el sector, lo que permite conocer de primera mano los mercados locales y adaptar el producto a la demanda de cada territorio, al tiempo que ayuda a optimizar los costes asociados al desarrollo de los proyectos e incrementar los márgenes derivados de la comercialización de los inmuebles.

En 2020 la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) ha dado su autorización a la adquisición de control conjunto sobre Árquia Homes por Värde Partners, que pasa a ser socio minoritario con una participación del 10 % de los títulos emitidos por el FAB, en tanto que el 90 % restante corresponde a Sareb.



Impacto de la Covid-19 sobre la actividad de Árquia Homes

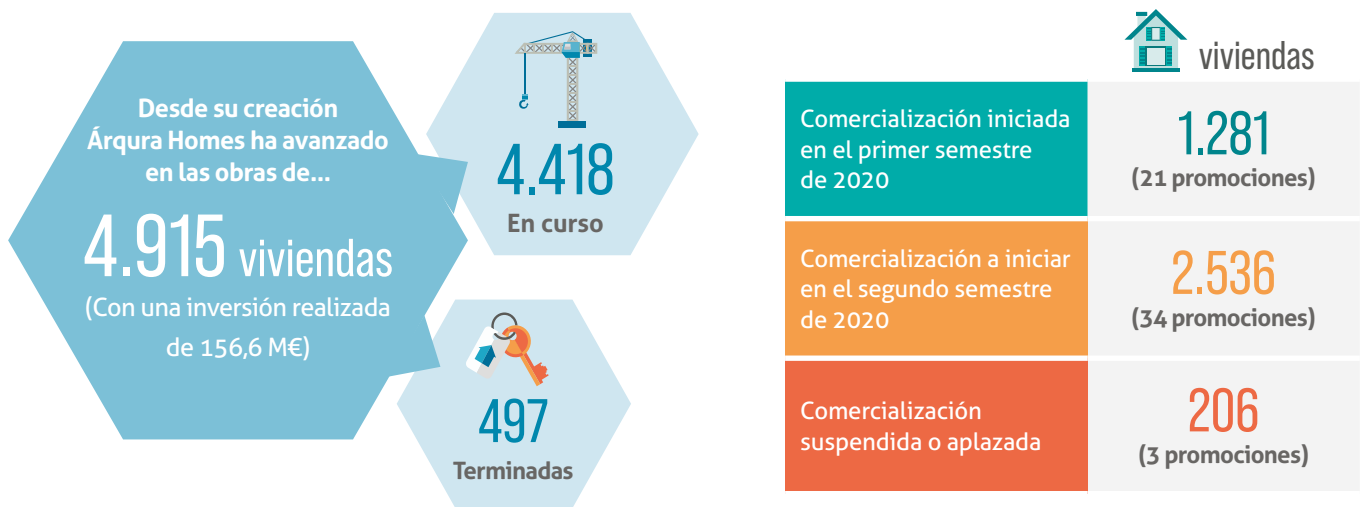
Con la declaración del estado de alarma en España y el establecimiento de medidas de seguridad en los centros de trabajo se llegó a paralizar la actividad constructora, se cerraron todos los puntos de venta y se atendió a los clientes o interesados de manera telemática

En términos generales, la evolución de Árquia Homes está permitiendo que el FAB cumpla las previsiones establecidas antes del inicio de la pandemia, en un segmento de negocio que se ha visto menos afectado por la ralentización económica.

No obstante, Árquia Homes ha evaluado los impactos directos e indirectos de la crisis sanitaria sobre su operativa, entre los que se encuentran la ralentización de la aprobación de propuestas de inversión o eventualmente la paralización de sus

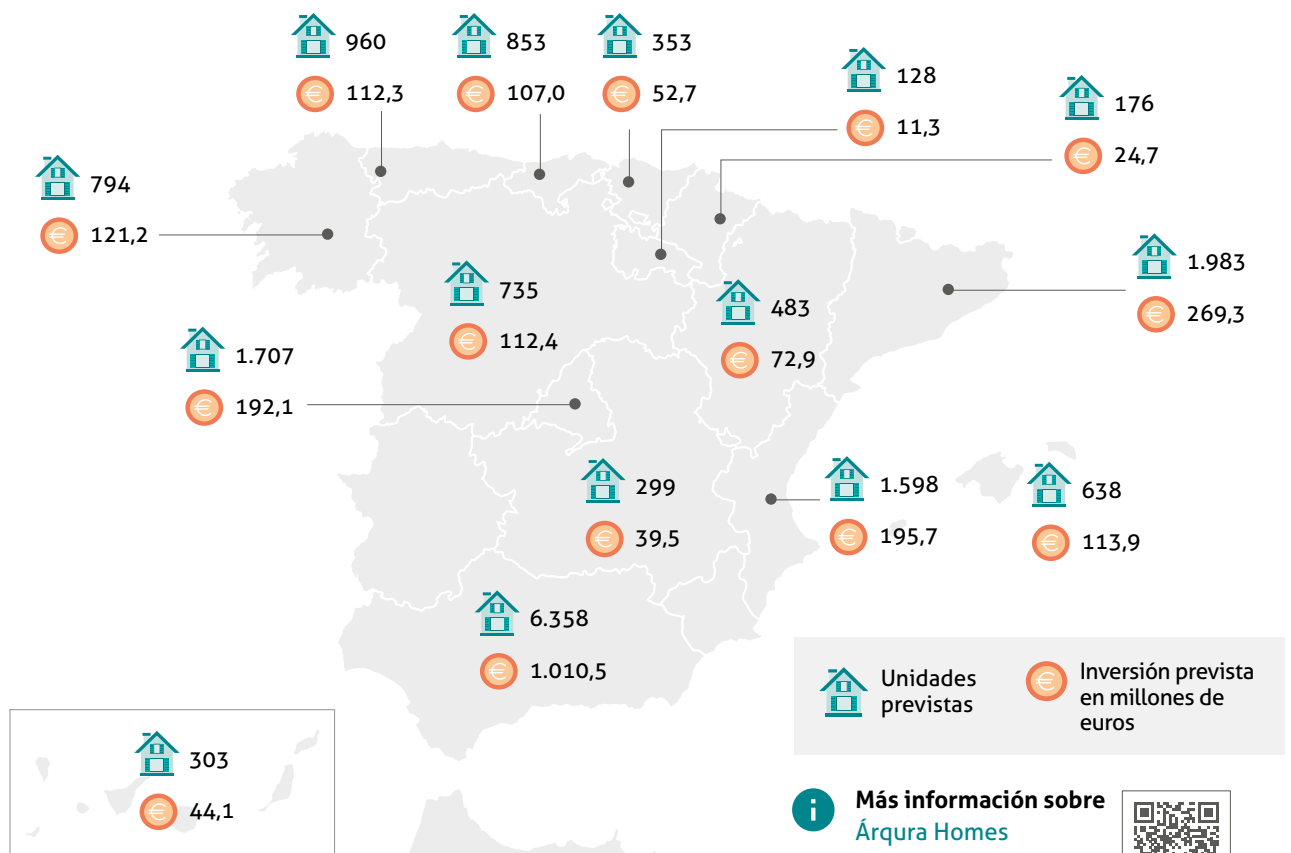
obras durante unos días. La reactivación posterior ha estado marcada por la falta de suministros, equipos y proveedores en las obras, la desaceleración de la actividad comercial, la paralización de la formalización de escrituras de compraventa y el replanteamiento de la estrategia en diferentes promociones residenciales para adaptarse a la nueva demanda del mercado. En ese contexto, el FAB ha realizado un seguimiento exhaustivo de sus activos y ha definido planes de contingencia para todos sus proyectos de suelo y para las promociones con propuesta de inversión.

28. Actividad de desarrollo y promoción desde Árkura Homes (unidades y millones de euros)²³



Las actividades suspendidas o aplazadas como consecuencia de la Covid-19 se corresponden con promociones de viviendas de segunda residencia enfocadas a un cliente internacional.

29. Viviendas e inversión proyectadas hasta 2027 por Árkura Homes (unidades y millones de euros)²⁴



²³ Incluye promociones con propuesta de inversión aprobada y cuatro promociones aportadas al FAB como derechos de crédito (Río Escalona, Campello, Torredembarra y Alcalá de Henares - Vía Complutense).

²⁴ El volumen de inversión, además, incorpora OPEX (anteriormente sólo se tenía en cuenta el CAPEX).



Aprobado el proyecto de urbanización del parque que se ubicará en los suelos descontaminados por Sareb en 2019 en colaboración con el Ayuntamiento de Málaga

El futuro desarrollo inmobiliario contribuirá a la revitalización de la zona, que podría convertirse en un motor para los distritos que lo rodean, de los más poblados de la ciudad

Desde hace meses Sareb y el Ayuntamiento de Málaga trabajan en la recuperación de unos suelos de su propiedad que se encuentran afectados por hidrocarburos tras haber acogido en el pasado una serie de depósitos de combustible de una petrolera multinacional. El proyecto de urbanización de esta zona, que lleva aparejada la ejecución de un gran parque, ha recibido el visto bueno inicial por parte de la Junta de Gobierno Local, si bien quedan pendientes una serie de trámites para que puedan dar comienzo las obras.

Árquira Homes será la promotora encargada del proyecto de urbanización de este suelo—con una superficie de 177.548 m²—, en coordinación con el Área de Urbanismo del Ayuntamiento de Málaga. Los trabajos contemplan la urbanización del sector y obras exteriores, la ejecución del parque y la construcción de un aparcamiento subterráneo con 687 plazas.

La aprobación definitiva se prevé que se producirá en el plazo de un año y la ejecución de la urbanización se estima en 24 meses desde ese momento.

i Más información en el capítulo **Sareb y su esfuerzo de adaptación ante la Covid-19** y en la web de **Árquira Homes**



Promoción inmobiliaria desde Sareb

Más allá de los proyectos gestionados por Árquira Homes, Sareb prevé la promoción directa de 4.050 viviendas hasta 2027 mediante el desarrollo de suelos de su propiedad o a través de la finalización de obras que se encontraban sin terminar.

De ese total de viviendas, 2.517 ya se encuentran terminadas, en tanto que el resto está en proceso de construcción.



Foto: Edificio de Árquira Homes en construcción en Torrent (Comunidad Valenciana).

30. Actividad de desarrollo inmobiliario de Sareb en cifras²⁵ (unidades)

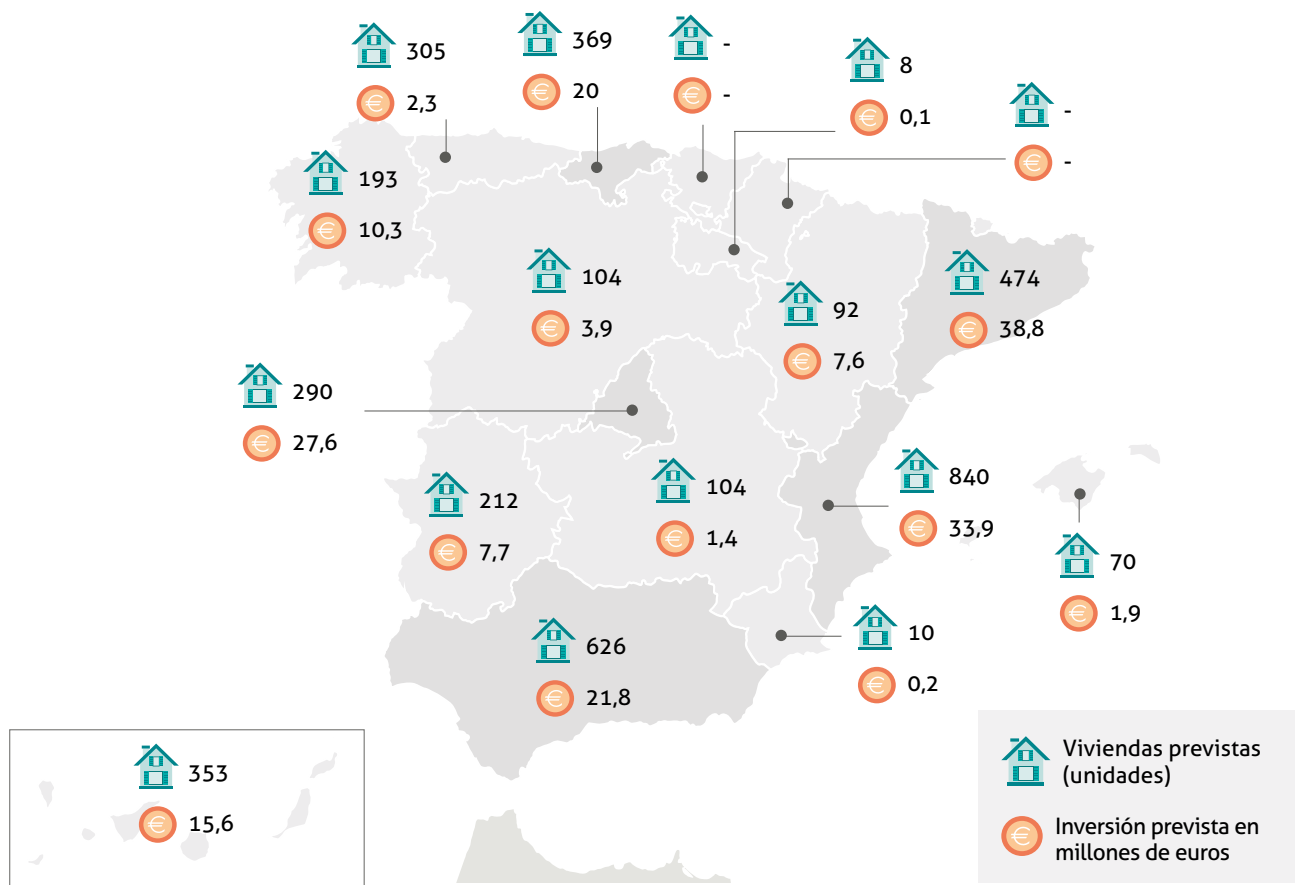


²⁵ No incluye los proyectos de promoción y desarrollo traspasados desde Sareb a Árquira Homes.

²⁶ Este dato es ligeramente inferior respecto al publicado en el Informe Anual de Actividad 2019 por ajustes en los proyectos de construcción.

²⁷ Incluye, además de las unidades escrituradas, 663 viviendas disponibles.

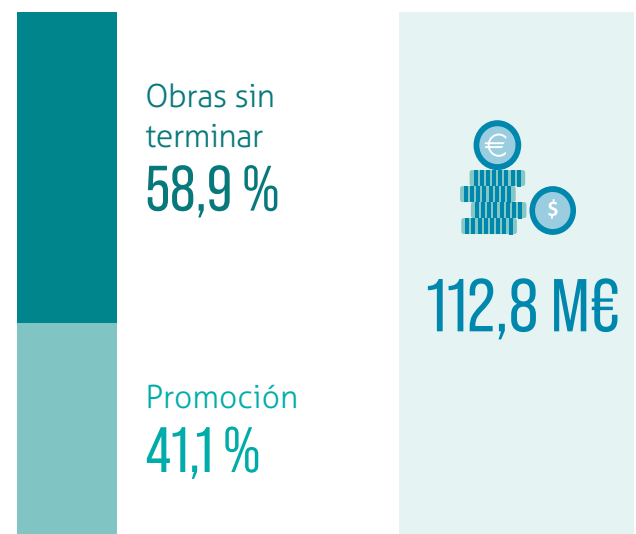
31. Desglose geográfico de la actividad de promoción de viviendas desde Sareb (unidades y millones de euros)



Como consecuencia de la Covid-19 y la situación de inactividad provocada por el estado de alarma, se paralizó una obra en Almuñécar que posteriormente se ha reanudado y continúa en proceso de desarrollo. Asimismo, las actividades de comercialización sobre el perímetro de activos en promoción y desarrollo se han configurado de la siguiente manera:

	viviendas
Comercialización iniciada en el primer semestre de 2020	134
Comercialización a iniciar en el segundo semestre de 2020	87
Comercialización suspendida o aplazada	7

32. Inversión acumulada en la promoción de viviendas desde Sareb (% sobre millones de euros)





Puesta en marcha de proyectos emblemáticos en varias ciudades españolas

Sareb, a través de su actividad de desarrollo y promoción, ha puesto en marcha proyectos diferenciales en Sevilla, Pontevedra y Granada, entre otras ubicaciones

Desarrollo del barrio de Buenaire, en Sevilla

En el marco del Plan Parcial del sector del suelo urbanizable denominado Buenaire, en Sevilla, el ayuntamiento ha aprobado el proyecto de desarrollo urbanístico del barrio y Sareb ostenta alrededor del 10 %.

En concreto, se construirán 2.330 viviendas –770 de protección oficial– y se dispondrá de 42.200 m² de uso industrial y 247.700 m² de uso terciario, así como equipamiento y espacios libres. El ayuntamiento está actualmente en fase de trámites para su puesta en marcha.

Conservación de patrimonio en una promoción de Lalín (Pontevedra)

Se trata de un edificio de 19 viviendas situado en el centro de Lalín (Pontevedra) que presentaba especial dificultad por la necesidad de concluir la obra respetando la fachada de piedra, que contiene elementos artísticos de carácter único incluidos en el Catálogo de Bienes Protegidos de la Xunta de Galicia.

En julio comenzó la comercialización de las viviendas y 15 de ellas ya han sido reservadas.

Rehabilitación de un edificio en el centro de Granada

Durante el primer semestre de 2020 Sareb ha terminado la rehabilitación de un edificio de ocho viviendas situado en el centro de la ciudad de Granada. En el proyecto se ha respetado la fachada, patios y escalera del bloque, que se encuentra dentro del Régimen de protección y conservación del Patrimonio. Asimismo, también ha sido necesaria una intervención arqueológica.

Estas actuaciones contribuyen a la dinamización de los territorios a través de la promoción inmobiliaria y, al mismo tiempo, permiten que Sareb optimice el valor de sus activos. El edificio de Granada es un ejemplo de inmueble que ha aumentado su atractivo tras las mejoras implantadas, necesarias dado el poco interés comercial que había suscitado en el estado en el que Sareb lo incorporó a su cartera.

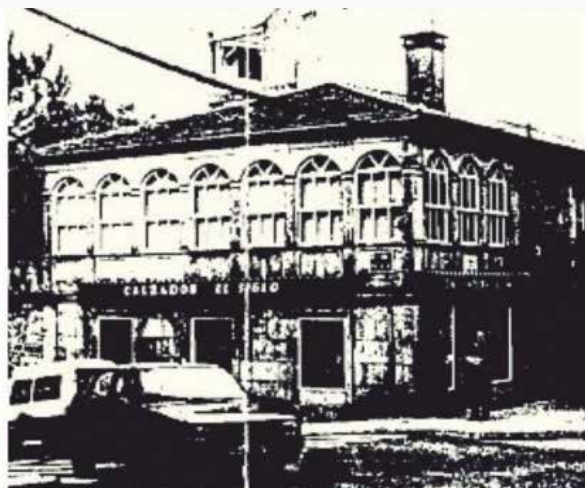


Foto: Fachada actual y foto histórica del edificio rehabilitado por Sareb en Lalín (Pontevedra).

Gestión urbanística de suelos

Sareb posee más de 168,5 millones de m² de suelo

La cartera de suelo de Sareb está segmentada en tres tipologías de terrenos: en desarrollo, finalista y rústico.

Del total de suelo, la compañía está realizando labores urbanísticas en 250 agrupaciones de parcelas que tienen un valor de 920 millones de euros.

Sareb desarrolla diferentes iniciativas para mejorar el valor de este tipo activos antes de su venta, entre las que destaca la elaboración de estrategias individualizadas de venta o arrendamiento adaptadas a las casuísticas de cada activo y su potencial demanda. Sareb estima que el periodo de maduración de los suelos hasta su comercialización es de cuatro años.

Por otro lado, la compañía se encuentra estudiando la vía de la prefabricación como alternativa para la dinamización de la promoción y desarrollo de viviendas en suelos situados en la periferia de áreas metropolitanas de grandes ciudades. Asimismo, Sareb también está explorando la opción de *build to rent* como alternativa para complementar la actividad promotora propia en mercados con alta concentración de venta minorista, en escenarios de rentabilidad ajustada y en suelos finalistas.

33. Desglose de la cartera de suelo de Sareb ²⁸

	Superficie total
En desarrollo	81,6 M m ²
Finalista	14,8 M m ²
Rústico	72,1 M m ²



Foto: Interior de una vivienda en alquiler de Sareb en Pomaluengo (Cantabria).

Contribución de Sareb a la Agenda 2030 de las Naciones Unidas

Para llevar a cabo la actividad de desarrollo y promoción inmobiliaria Sareb tiene se alía con proveedores de las diferentes regiones, favoreciendo así el empleo local, lo que contribuye a la meta 8.3 de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, que aboga por **"Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros"**.



Contribución de Sareb a la Agenda 2030 de las Naciones Unidas

Sareb y Árkura Homes, a través de sus actividades de promoción y desarrollo inmobiliario favorecen el dinamismo de las regiones donde operan, reactivando obras paradas y realizando acuerdos a nivel local para mejorar la situación de ciertas áreas, lo que supone un avance hacia el cumplimiento de la meta 11.1 de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas: **"Asegurar el acceso de todas las personas a viviendas y servicios básicos adecuados, seguros y asequibles y mejorar los barrios marginales"**.



²⁸ Como consecuencia de modificaciones sobre los sistemas de recogida de información, los datos de la cartera de suelo corresponden a septiembre de 2020.

Gestión y mantenimiento de los inmuebles

Desde la incorporación de los inmuebles en balance y hasta el momento de su venta, Sareb asume los costes de gestión y mantenimiento de sus inmuebles y realiza las labores de conservación necesarias

La compañía destina recursos para mantener al corriente de pago y en buen estado de mantenimiento el conjunto de activos inmobiliarios que le fue traspasado, en el marco de un modelo de mantenimiento integral. Sareb cuenta con un sistema de gestión técnica inmobiliaria certificado conforme a la norma ISO 9001 desde 2018.

Además, la compañía también ha desarrollado e implantado un sistema de gestión asistido por ordenador –Gestión del Mantenimiento Asistido por Ordenador (GMAO)– que permite la realización de informes de estado en tiempo real. En el primer semestre de 2020

se han incorporado a esta plataforma los módulos de saneamiento técnico y de seguimiento de las adecuaciones.

La operativa territorial ha propiciado una mejora en la gestión y el mantenimiento de los inmuebles gracias a un mayor conocimiento de la cartera derivado de la mayor proximidad. Por ejemplo, Sareb supervisa de forma cercana la evolución de las adecuaciones con el apoyo de las direcciones territoriales, lo que contribuye a ahorrar costes, optimizar plazos y evitar desviaciones.



Impacto de la Covid-19 sobre las actividades de mantenimiento y adecuación de inmuebles

En términos generales se produjo una limitación en la ejecución de actividades que implicaban interacción personal en la gestión y el mantenimiento de los inmuebles

A raíz de la crisis ocasionada por la Covid-19, durante las dos semanas en las que se paralizaron todas las actividades no esenciales se interrumpieron las adecuaciones y se replanificaron los mantenimientos no urgentes.

En los casos en los que las tareas de mantenimiento eran inaplazables, Sareb emitió declaraciones responsables a sus principales proveedores de mantenimiento para que realizaran las labores de mantenimiento y reparación de averías urgentes -autorizadas según el apartado 18 del Anexo del Real Decreto-ley 10/2020²⁹-, en aras de evitar perjuicios y daños irreparables sobre terceros.

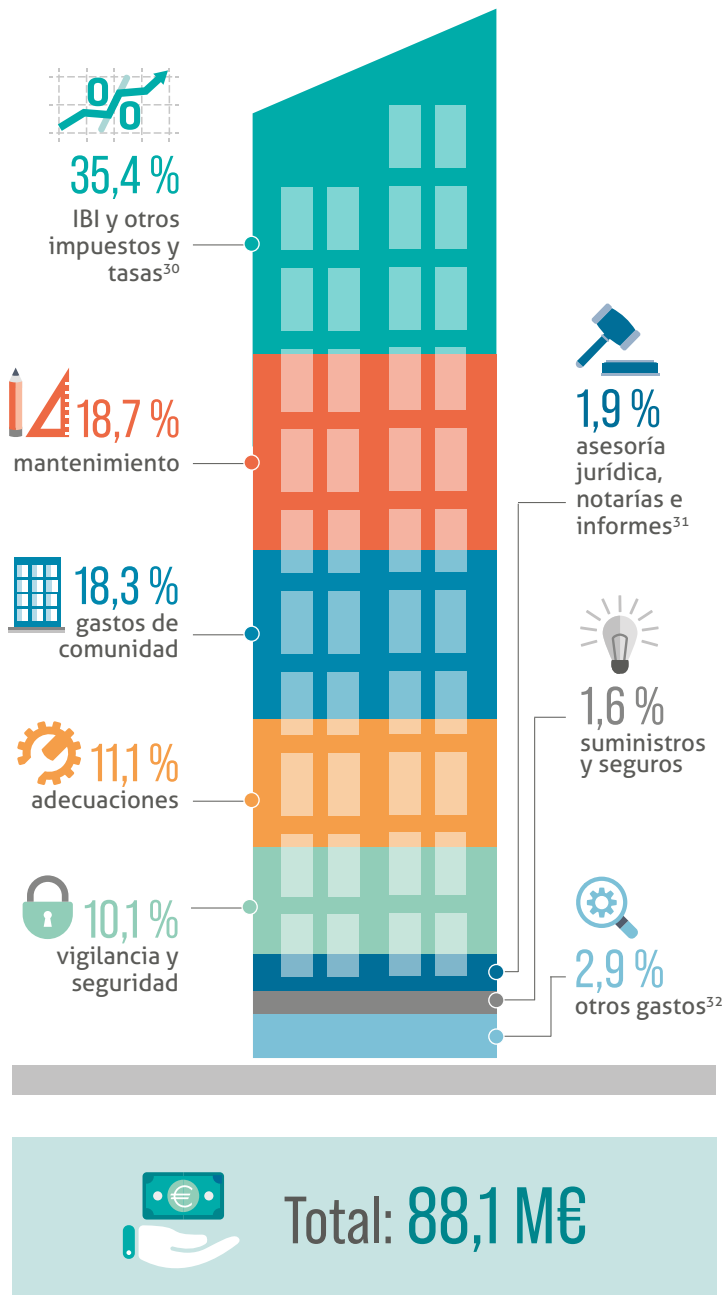


Foto: Edificio promovido por Árkura Homes en Valencia (Comunidad Valenciana).

²⁹ Real Decreto-ley 10/2020 Real Decreto-ley 10/2020, de 29 de marzo, por el que se regula un permiso retribuido recuperable para las personas trabajadoras por cuenta ajena que no presten servicios esenciales, con el fin de reducir la movilidad de la población en el contexto de la lucha contra la COVID-19.

Entre enero y junio de 2020 los gastos asociados a la gestión y mantenimiento de inmuebles ascendieron a 88,1 millones de euros. De ellos, más de un tercio se correspondieron con el pago del Impuesto sobre Bienes Inmuebles (IBI) y otras tasas (31,2 millones de euros).

34. Gastos de gestión y mantenimiento de los inmuebles (% sobre millones de euros)



Adecuación de los inmuebles

En el primer semestre de 2020 se ha finalizado la adecuación de 1.198 inmuebles por un importe de 9,74 millones de euros. Las adecuaciones incluyen reparaciones menores pero necesarias para la comercialización de los activos –bien sea a través de la venta o del alquiler– o para su cesión como vivienda social.

35. Inmuebles adecuados en el 1S 2020 (% sobre el número total de adecuaciones finalizadas)

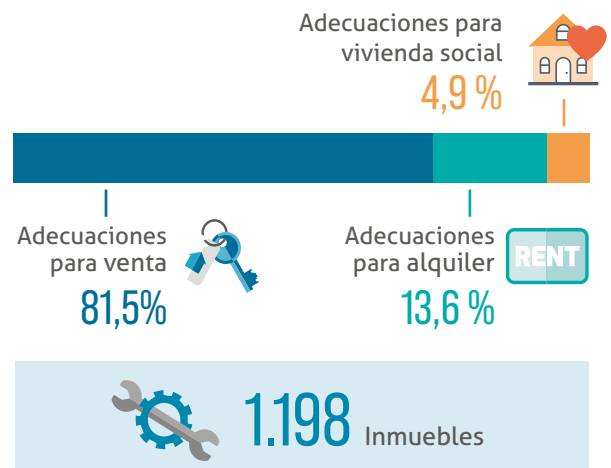


Foto: Fachada de un edificio residencial de Sareb destinado al alquiler en Puebla de Segur (Cataluña).

³⁰ "IBI y otros impuestos" comprende también gastos de licencia.

³¹ "Asesoría jurídica, notarías e informes" comprende los gastos en letrados, procuradores y los honorarios de la realización de informes técnicos.

³² "Otros gastos" incluye gastos comerciales, gastos de urbanización, demolición de obra en curso y otros gastos de mantenimiento.



Un balance en transformación

En 2013 se completó el traspaso de los activos por parte de las entidades cedentes a Sareb. Sin embargo, el balance de la compañía se encuentra en constante evolución.

La transformación consiste en la conversión de los préstamos –menos líquidos para la venta– en inmuebles mediante procesos de ejecución o dación, que cuando concluyen permiten la incorporación a la cartera de Sareb de activos inmobiliarios que figuraban como garantía de activos financieros.

Si bien este proceso implica asumir unos plazos de liquidación más dilatados, es determinante para preservar el valor de los activos de Sareb y evita la venta de los préstamos en el mercado mayorista con importantes descuentos. Al mismo tiempo, permite aumentar y diversificar la oferta inmobiliaria de la compañía.

La transformación de los préstamos se adecúa a la situación particular que presenta cada uno de ellos – respecto a la disposición de colaboración del deudor o la propia situación procesal– y se articula mediante tres instrumentos: dación, concurso y demanda hipotecaria.

La inactividad provocada por el estado de alarma como consecuencia de la Covid-19, en el que la operativa judicial se vio paralizada, ha tenido impacto en la estrategia de transformación de balance de Sareb. En ese contexto, la compañía ha intensificado

sus esfuerzos para lograr acuerdos extrajudiciales en los perímetros de préstamos judicializados, tanto en sede concursal como con demandas hipotecarias ya interpuestas. Así, se ha avanzado en un conjunto de daciones en proceso de formalización que se concretará en el segundo semestre. Del lado de los concursos, el Real Decreto-Ley 16/2020³³ establece una serie de medidas para agilizar el desarrollo de los procesos concursales, algo que ha ayudado a Sareb a acelerar los ritmos de transformación a través de esta línea, que se prevé que siga recuperándose tras meses de demoras.

Entre enero y junio de 2020 la compañía ha incorporado en su balance 7.452 inmuebles por valor de 585,8 millones de euros, un 31,1 % menos respecto a los 850,8 millones de euros del primer semestre de 2019.

Además, durante el primer semestre de 2020 Sareb ha sometido a revisión todo el proceso de transformación de balance y ha definido una batería de medidas que redundarán en un incremento de la eficiencia y en la disminución de los plazos entre los distintos hitos en cada uno de los tres instrumentos.

Entre 2020 y 2022 la compañía prevé que los procesos de transformación le permitan incorporar a su cartera 97.647 inmuebles³⁴, de los cuales el 79,4 % serán activos residenciales; el 14,6 % serán suelos y el 6 % restante, inmuebles terciarios.

	Dación	Concurso	Demanda hipotecaria
	Proceso de colaboración con el deudor, con acuerdos para la cancelación de su deuda a cambio de la entrega de activos.	En los casos en los que el acreditado está en concurso, Sareb colabora con éste o con el administrador concursal para alcanzar una solución.	Cuando la colaboración no es posible, se recurre a la reclamación de la deuda por vía judicial.
Transformación por tipo de vía en el 1S 2020	226,1 M€ / 38,6 % sobre el total	133,4 M€ / 22,8 % sobre el total	226,3 M€ / 38,6 % sobre el total

 Más información sobre la transformación del balance en [Modelo de negocio](#) y [Un esfuerzo de adaptación ante la Covid-19](#)

³³ Real Decreto-ley 16/2020, de 28 de abril, de medidas procesales y organizativas para hacer frente a la Covid-19 en el ámbito de la Administración de Justicia.

³⁴ La compañía ha actualizado las previsiones respecto a lo publicado en el Informe Anual de Actividad 2019.

La gestión y venta de préstamos

Los ingresos derivados de la gestión y venta de los préstamos han supuesto el 46,9 % del volumen total de la cifra de negocio en el primer semestre

En el primer semestre de 2020 los ingresos procedentes de la gestión y venta de préstamos se han situado en 253,4 millones de euros, un 53,1 % menos que en el mismo periodo de 2019.

Esta evolución ha estado marcada por la ralentización del negocio como consecuencia de la paralización provocada por la Covid-19 y por la decisión de reducir la actividad comercial en el segmento de NPL. No obstante, en los últimos años ya se venía observando una progresiva reducción del peso de los ingresos provenientes de los préstamos por la estrategia de Sareb encaminada a impulsar la transformación de los activos financieros en inmuebles.



Foto: Fachada de un edificio promovido por Árqura Homes en A Coruña (Galicia).

36. Estrategias de gestión y venta de préstamos



Recuperación de la deuda

Mantenimiento del cobro de la deuda impagada en los plazos establecidos.



Cancelación del préstamo

Cancelación de las posiciones de deuda por parte de los intervinientes del préstamo.



Liquidación de colaterales y Planes de Dinamización de Ventas (PDV)

Venta de las garantías inmobiliarias vinculadas a los préstamos desde el balance del promotor para la cancelación de la deuda. El objetivo es que éstos obtengan liquidez y reduzcan o cancelen totalmente su deuda con Sareb.



Dación

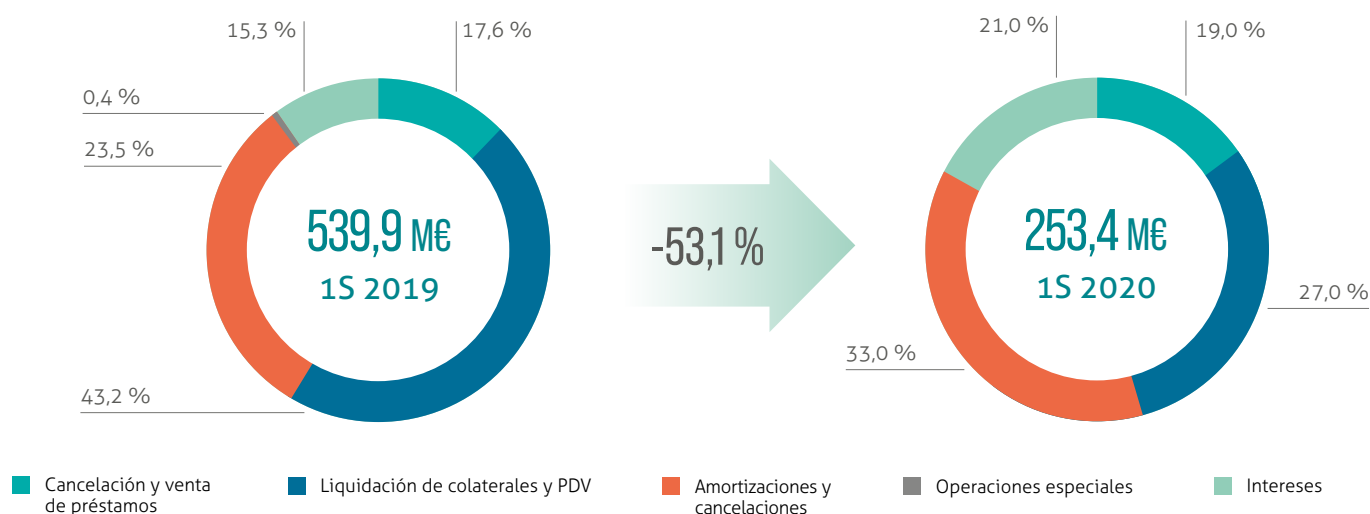
Cancelación de la deuda a través de la entrega de la garantía inmobiliaria.



Venta de la deuda

Venta de las posiciones de deuda a un tercero.

37. Desglose de los ingresos de la gestión y venta de préstamos por línea de actividad (% sobre millones de euros)



Entre enero y junio la línea de cancelación y venta de préstamos se ha mantenido estable respecto al mismo periodo del año anterior, con un 19 % del total frente al 17,6 % a cierre junio de 2019. Si bien Sareb ha sellado operaciones de venta de préstamos, la compañía ha continuado dando prioridad a otras alternativas para la liquidación de la deuda en mejores condiciones de rentabilidad.

Por su parte, las amortizaciones y cancelaciones han copado un 33 % del total de ingresos por préstamos en el primer semestre de 2020 y se consolidan como las estrategias principales en el período.

La comercialización a través de los PDV y liquidación de colaterales continúa perdiendo protagonismo a medida que transcurre el tiempo de vida de Sareb. Son dos los motivos principales que explican esta tendencia: la reducción del perímetro de activos que reúnen las características para la firma de un acuerdo de este tipo –en términos de colaboración del deudor, tipo y estado del inmueble que figura como garantía, ausencia de cargas, entre otros–; y el avance de la compañía en las vías de judicialización de su cartera de activos financieros impagados para incorporar al balance los inmuebles asociados a los mismos y proceder a su venta.

En el primer semestre de 2020 los ingresos procedentes de esta línea suponen el 27% del total del negocio de préstamos, 16,2 puntos menos que un año antes. En número de inmuebles, entre enero y junio se vendieron 411 unidades a través de esta fórmula, lo que supone una reducción del 84,2 % respecto al mismo periodo de 2019.



Foto: Edificio de oficinas de Sareb alquilado en el centro de A Coruña (Galicia).

Gestión activa de la cartera de préstamos

Las características de cada activo y la situación de los deudores determinan la asignación de la estrategia de recuperación de la deuda

El elevado número de deudores, así como el volumen de deuda y el nivel de concentración del riesgo requiere de una gestión proactiva y sistematizada de los procesos.

Una de las variables más importantes utilizadas por Sareb para la fijación y segmentación de sus estrategias de gestión de préstamos es la expectativa de colaboración del deudor. El fin último es acelerar la recuperación de la deuda impagada, principalmente a través del establecimiento de acuerdos o mediante la toma de posesión de las garantías inmobiliarias asociadas a los préstamos para su posterior venta en el mercado minorista.



Foto: Interior de un edificio de Sareb en alquiler en Pomaluengo (Cantabria).



Un impulso a la transformación del balance

La judicialización contribuye a acelerar la recuperación de la deuda y se despliega sobre aquellos casos en los que no existe un acuerdo de cancelación firmado

En ocasiones esta vía permite recuperar la negociación con los deudores llegando a un acuerdo para reducir o cancelar la deuda antes de la adjudicación de las garantías.

La compañía realiza un seguimiento continuo a los hitos procesales de las operaciones reclamadas judicialmente a fin de adecuar los perímetros de actuación y mejorar la eficacia de las acciones comerciales. En la actualidad la mayor parte de la cartera de Sareb se encuentra judicializada o en concurso, aunque el inicio de ejecución hipotecaria no supone el abandono de otras vías de gestión del préstamo que puedan derivar en un acuerdo previo a la adjudicación, ya sea con los propios deudores o con un tercero interesado en las garantías inmobiliarias asociadas que asuma la compra de los activos en transformación.

Sin embargo, en un contexto de paralización de las vías judiciales como consecuencia de la Covid-19 la compañía ha impulsado otras alternativas, como la firma de daciones. Bajo esta premisa, durante los meses de confinamiento Sareb revisó su cartera de préstamos para incrementar el perímetro susceptible de transformación mediante esta fórmula y así tratar de compensar los retrasos que se estaban produciendo en las adjudicaciones a través de procesos hipotecarios y concursales.

i Más información en los epígrafes **Un esfuerzo de adaptación ante la Covid-19** y **La transformación del balance**



Tipología de los deudores

El 56,7 % de los acreditados tiene una exposición inferior a dos millones de euros y un 38,6 %, menor a un millón

A cierre del primer semestre de 2020 la cartera de activos financieros de Sareb estaba compuesta por 12.530 deudores, un 3 % menos que el primer semestre de 2019.

Por volumen de deuda, la distribución es similar a la existente en junio de 2019, ya que el 80 % de la deuda está concentrada en el 35,1 % de los deudores

38. Número de deudores por rango de deuda (millones de euros) y proporción respecto al total

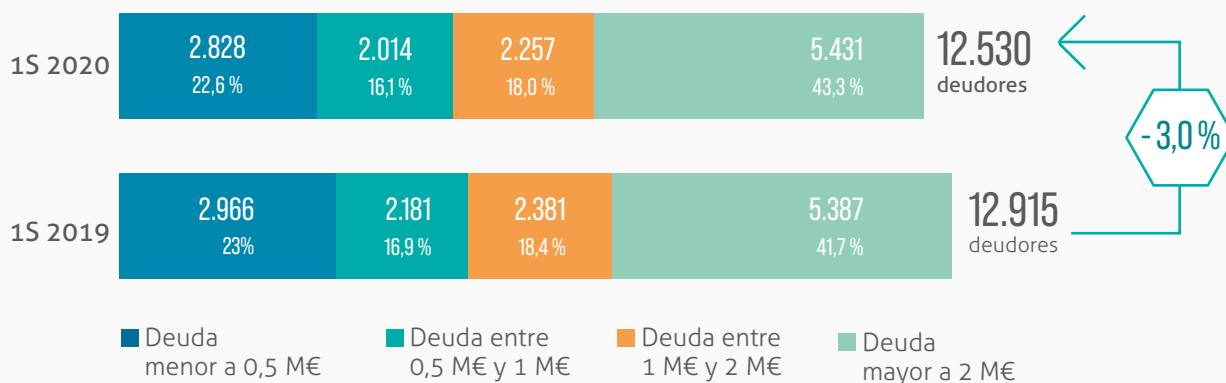


Foto: Complejo residencial de Sareb en alquiler en Torrepacheco (Murcia).

Información financiera

En el primer semestre de 2020 la crisis sanitaria ha tenido un impacto negativo en las principales variables del mercado inmobiliario, tal y como se refleja en la evolución del número de transacciones y de los precios del sector durante estos meses.

Desde el inicio de la pandemia, Sareb ha adoptado una estrategia prudente de ventas, tratando de evitar el incurrir en descuentos que pudieran impactar en el valor de la cartera. En contraposición, Sareb ha optado por poner el foco comercial en los segmentos de activos menos afectados por la situación, como ha sido la venta de residencial a particulares, y quitarlo de aquellos activos más castigados, como los préstamos *non-performing*, los suelos y los activos terciarios.

Como consecuencia de lo anterior, la información de gestión relativa al primer semestre recoge el impacto de la caída del negocio, con un descenso en los ingresos de aproximadamente el 50 % y un retroceso del margen de alrededor del 14 % respecto al mismo período del año anterior. Sin embargo, las pérdidas antes de impuestos se reducen con respecto a 2019, debido a los menores gastos de explotación y financieros en los que ha incurrido Sareb, y que compensan en parte la caída del margen de negocio.

Principales indicadores de gestión³⁵ (En millones de euros)

	1S 2020	1S 2019	Variación (%)
Ingresos	540,6	1.054 ³⁶	(49)
Margen neto de negocio	144	169	(14)
Gastos de explotación	(242)	(309)	(22)
EBITDA	(97)	(140)	31
Amortizaciones y provisiones	(38)	(36)	6
EBIT	(135)	(177)	23
Resultado financiero	(264)	(326)	19
Resultado antes de impuestos	(399)	(502)	21

Desde su constitución, Sareb ha venido realizando anualmente amortizaciones de la deuda que emitió para adquirir su cartera, y que cuenta con el aval del Tesoro. En sus siete años y medio de vida la compañía ha cancelado un total de 15.683 millones de euros, y ha destinado a este efecto la caja generada por su negocio (ingresos obtenidos menos gastos soportados).

Sin embargo, en el primer semestre de 2020 se ha puesto de manifiesto las dificultades para mantener este ritmo en la generación de caja. Como consecuencia de la fuerte reducción de ingresos registrada este año, las mejores estimaciones de las que dispone actualmente la compañía señalan que durante este ejercicio Sareb no va a ser capaz de generar caja suficiente como para poder realizar nuevas amortizaciones de la deuda senior en este ejercicio.

³⁵ Los datos financieros proceden de información de gestión, esto es, no es información procedente de cuentas auditadas.

³⁶ La cifra de ingresos difiere ligeramente de la publicada en el Informe de Actividad del primer semestre de 2019 (1.052,7M€) por la realización de ajustes.

Evolución de las minusvalías latentes en la cartera de Sareb

Sareb de acuerdo con su propia normativa contable (Circular Banco de España) evalúa en cada cierre anual de cuentas el valor de su cartera, ligándolo a la evolución de una serie de variables con las que se construye su Plan de Negocio.

La fluctuación del deterioro resulta de la variación de su perímetro (ventas y transformación), de las modificaciones en las tasaciones que se hubieran renovado y del recorte temporal de los parámetros derivados del Plan de Negocio. En este sentido, no será hasta el nuevo cierre anual cuando se actualicen los parámetros de dicho plan.

Con estas limitaciones, el deterioro a cierre de junio presenta los siguientes valores (en millones de euros):

Cartera de Sareb	Jun 2020	Dic 2019	Variación
Activos financieros	6.898	6.323	575
Activos inmobiliarios	533	496	37
Total	7.431	6.819	612

Hay que señalar que esta estimación no contempla efecto alguno de la situación actual de pandemia porque las tasaciones actualizadas todavía no recogen sus efectos o por no haberse actualizado los parámetros a futuro que se harán con el nuevo Plan de Negocio. En este sentido, es posible que al introducir este efecto (incierto en la intensidad y en la extensión en el tiempo) en el cierre del ejercicio 2020 los importes del deterioro crezcan de manera significativa.



Foto: Edificio de Árkura Homes en construcción en Santander (Cantabria).

Evolución de los recursos propios y patrimonio de la entidad

Sareb tradicionalmente registra pérdidas en sus cuentas anuales, ya que el margen de negocio que genera (ingresos de los activos menos su coste de adquisición) no es suficiente para cubrir todos los gastos que tiene que acometer para el desarrollo de su actividad (principalmente comisiones por comercialización de los activos, gastos financieros, comisiones de gestión, gastos de mantenimiento, gastos de transformación y gastos de estructura).

A 30 de junio de 2020 los fondos propios de la compañía ascienden a 169 millones de euros negativos, frente a 230 millones de euros positivos a cierre de 2019. Esta diferencia se debe a los resultados registrados en el primer semestre, por un importe negativo de 399 millones de euros. Por tanto, las pérdidas de ejercicios anteriores y del presente han consumido todos los fondos propios de la compañía.

Por su parte, los fondos propios de la compañía más la deuda subordinada (convertible en capital en caso de insuficiencia de fondos propios) ascienden a 1.261 millones de euros. Las previsiones actuales contemplan que las pérdidas consuman la totalidad de los fondos propios y deuda subordinada de la compañía a lo largo del primer semestre de 2021.

Sin embargo, como consecuencia de la aprobación del Real Decreto-Ley 6/2020, de 10 de marzo, esta situación de patrimonio negativo no implicará la entrada de la compañía en causa de disolución, sino que ésta podrá seguir desarrollando su actividad liquidadora con normalidad.

De los resultados de gestión a cierre de junio de 2020, junto con la aproximación al importe del deterioro comentada en el punto anterior, se desprenderían las siguientes cifras:

Concepto	Jun 2020	Dic 2019	Variación
Fondos propios	-169	230	-399
• Capital y reservas	230	1.177	-
• Resultado ejercicio	-399	-947	-
Deuda subordinada	1.430	1.430	-
Recursos propios (con subordinada)	1.261	1.660	- 399
Ajustes patrimoniales	-8.196	-7.741	-455
• Derivado	-766	-922	156 ³⁷
• Deterioro	-7.431	-6.819	-612
Patrimonio con subordinada	- 6.935	- 6.081	- 854

³⁷ El movimiento de valor entre las dos fechas es el resultado neto de dos efectos: por un lado el de la liquidación de intereses del *swap*, que dejan de considerarse en su valoración, y, por otro, el que responde a la bajada y aplanamiento de la curva de tipos de interés de junio respecto a diciembre debido a la incertidumbre que recogen los mercados financieros por el efecto de la pandemia.

4 Buen gobierno

Composición del Consejo de Administración
y su funcionamiento

61

El modelo de gobierno

62



Composición y funcionamiento del Consejo de Administración

La experiencia de los integrantes, la diversidad de perfiles y el equilibrio en la composición son factores característicos del máximo órgano de gobierno de Sareb

El Consejo de Administración de Sareb está compuesto por 15 consejeros, de los cuales un tercio son independientes, en virtud de lo dispuesto en el Real Decreto 1559/2012, por el que se establece el régimen jurídico de las sociedades de gestión de activos.

Novedades sobre comités y nombramientos del primer semestre de 2020

A finales de enero de 2020 el Consejo de Administración acordó eliminar el Comité Ejecutivo, dado que la nueva estrategia de negocio de la compañía prioriza las operaciones minoristas en detrimento de las grandes transacciones, cuya aprobación constituía una de las competencias de ese órgano.

Asimismo, en febrero el Consejo de Administración de Sareb aprobó la incorporación de Javier García del Río como director general de la compañía.

Posteriormente, se ha sometido a la aprobación de la Junta General de Accionistas convocada para el 28 de octubre de 2020 su nombramiento como consejero ejecutivo. Asimismo, también se ha sometido a la aprobación del Consejo de Administración el nombramiento de García del Río como consejero delegado de Sareb³⁸.

Retribución variable

Como un ejercicio de responsabilidad ante la situación ocasionada por la crisis de la Covid-19, Jaime Echegoyen y el resto de los miembros de la dirección ejecutiva de Sareb han decidido renunciar al cobro de la retribución variable del ejercicio 2019, así como a la que les podría corresponder en 2020.

En febrero el Consejo de Administración aprobó la incorporación de Javier García del Río como director general de la compañía

i Más información en el epígrafe **Una nueva organización para impulsar el negocio y en el apartado web de Sareb sobre gobierno corporativo**



Foto: Interior de la nueva sede de Sareb, ubicada en un edificio propiedad de la compañía en el barrio de Mirasierra, en Madrid.

³⁸ La propuesta de incorporación de Javier García del Río al Consejo de Administración coincide con otras novedades que se han conocido a la fecha prevista de aprobación del presente informe y que se explicarán con mayor detalle en el Informe Anual de Actividad 2020:

- El Consejo de Administración celebrado el 23 de septiembre tomó razón de las renuncias como consejeros dominicales de Francisca Ortega Hernández-Agero y de Joaquín Vilar, ambas con efectos desde el 1 de octubre. Además, se ha producido la salida de Pedro Antonio Merino -consejero independiente- tras haber culminado el periodo máximo de cinco años de mandato, con efectos a partir de la Junta General de Accionistas del 28 de octubre.
- Con carácter previo a la celebración del Consejo de Administración del 28 de octubre, en el orden del día de la Junta General de Accionistas que se ha celebrado en esa misma fecha, se ha incluido la propuesta de modificación de la composición del Consejo de Administración de la siguiente forma: reelección del FROB y de Enric Rovira Masachs como consejeros dominicales; y nombramiento de Javier Torres Riesco como consejero dominical a propuesta del FROB, de Javier García del Río como consejero ejecutivo y de Alberto Valdivielso Cañas como consejero independiente.

El modelo de gobierno

La compañía desarrolla su actividad cumpliendo con los requisitos específicos de buen gobierno que le exige la normativa aplicable y actúa bajo estrictas normas éticas que salvaguardan su integridad en todo momento, así como la transparencia, honorabilidad comercial y profesionalidad.

Un marco legislativo claro y exigente

La constitución y desarrollo de Sareb se define en el siguiente marco normativo:

- Ley 8/2012, de 30 de octubre, sobre saneamiento y venta de activos inmobiliarios del sector financiero.
- Ley 9/2012, de 14 de noviembre, de reestructuración y resolución de entidades de crédito.
- Real Decreto 1559/2012, de 15 de noviembre, por el que se establece el régimen jurídico de las sociedades de gestión de activos.
- Circular 5/2015, de 30 de septiembre del Banco de España sobre especificidades contables de Sareb.
- Real Decreto-Ley 4/2016, de 2 de diciembre, de medidas urgentes en materia financiera.
- Real Decreto-Ley 6/2020, de 10 de marzo, por el que se adoptan determinadas medidas urgentes en el ámbito económico.

SUPERVISIÓN

La singularidad de su objeto social y el interés público asociado a la actividad de Sareb implican una supervisión rigurosa por parte del Banco de España, de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) y de la Comisión de Seguimiento.

GOBIERNO

Seguimiento de las mejores prácticas de gobierno aplicables a las sociedades cotizadas y entidades de interés público.

Composición del capital

54,1 %

Capital privado

45,9 %

Capital público a través del FROB

Contribución de Sareb a la Agenda 2030 de las Naciones Unidas

Las buenas prácticas de Sareb en materia de gobierno corporativo, los mecanismos y sistemas de control interno y la transparencia en la gestión y rendición de cuentas están alineadas con el cumplimiento de las metas 16.6 y 17.3 de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, que apuntan lo siguiente, respectivamente:

"Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas" y **"Aumentar la estabilidad macroeconómica mundial, incluso mediante la coordinación y coherencia de las políticas"**.



CUMPLIMIENTO Y REGULACIÓN

Régimen normativo estricto que contribuye a que la actividad se realice conforme a la legislación, y de manera íntegra y ética, lo que ayuda a custodiar la reputación.

Órganos supervisores del cumplimiento de los objetivos societarios



Banco de España

La Comisión Ejecutiva del Banco de España emite una vez al año su informe sobre Sareb basado en la labor desarrollada durante todo el año por el equipo de supervisión. En ocasiones incluye requerimientos o recomendaciones acerca de la actividad y gestión de la compañía. La compañía sigue estas indicaciones e informa a la autoridad supervisora de las actividades que pone en marcha para su cumplimiento.

- Objeto exclusivo
- Requisitos específicos
- Normas de transparencia
- Constitución y composición de los órganos de gobierno



CNMV

Emisiones de renta fija y organismo de registro de los Fondos de Activos Bancarios (FAB)



Comisión de Seguimiento

Se encarga de la revisión del cumplimiento de los objetivos generales. Está formada por:

- Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital (Secretaría General del Tesoro y Financiación Internacional)
- Ministerio de Hacienda
- Banco de España
- CNMV

Consejo de Administración³⁹

100 % de asistencia de los consejeros en todas las sesiones

15 consejeros



9 Reuniones
1S 2020

Comité de Auditoría

8 consejeros



> 7 Reuniones
1S 2020

Consejero independiente

Consejero ejecutivo

Consejero dominical

Comité de Retribuciones y Nombramientos

8 consejeros



> 7 Reuniones
1S 2020

Comité de Dirección

Asume las funciones de los Comités de Apoyo desde el 27 de marzo de 2019.

> 62⁴⁰ Reuniones
1S 2020

Sistemas de control interno y mecanismos de gestión de riesgos

Sistema de control interno sobre procesos estratégicos y de gobierno (SCEG)

Procesos estratégicos y de gobierno:

- Estrategia y reputación

Sistema de control interno sobre normas éticas (SCISNE)

Normas éticas:

- Integridad
- Responsabilidad penal
- Blanqueo de capitales y financiación del terrorismo
- Riesgo de reputación por contagio (*servicers*)

Sistema de control interno sobre los procesos de gestión de riesgos de negocio (SCIR)

Gestión de riesgos:

- Crédito
- Precio Inmobiliario
- Liquidez
- Operativo
- Tipo de interés

Sistema de control interno sobre la información financiera (SCIIF)

Información financiera:

- Riesgo de fiabilidad de la información financiera

³⁹ El Consejo de Administración, en su reunión de 29 de enero de 2020, acordó proceder a la eliminación del Comité Ejecutivo.

⁴⁰ Durante el periodo de Estado de Alarma el Comité de Dirección se reunió diariamente para evaluar la situación.

El perfil de los consejeros a 30 de junio de 2020

Jaime Echegoyen Enriquez de la Orden 05/03/14 30/04/2019 Ejecutivo	FROB (Representado por Jaime Ponce Huerta) 14/04/15 (D) FROB	Francisca Ortega Hernández-Agero 10/06/15 (D) Banco Santander
Pedro Antonio Merino García 10/06/15 Independiente	Enric Rovira Masachs 25/11/15 (D) Banco Sabadell	Javier García-Carranza Benjumea 05/05/16 (D) Banco Santander
Iñaki Goikoetxea González 28/11/16 Independiente	Javier Bartolomé Delicado 28/11/16 Independiente	Jaime Rodríguez Andrade 13/12/17 (D) Banco Santander
Jordi Mondéjar López 13/12/17 (D) CaixaBank	Eduardo Aguilar Fernández-Hontoria 13/12/17 (D) FROB	Juan Ignacio Ruiz de Alda 17/05/18 (D) FROB
Idoya Arteagabeitia González 30/04/19 Independiente	Carmen Motellón García 30/04/19 Independiente	Joaquín Vilar Barrabeig 30/04/19 (D) CaixaBank

Fecha de primer nombramiento
XX/XX/XX

Fecha de reelección
XX/XX/XX

Comités a los que pertenece

A Comité de Auditoría **R** Comité de Retribuciones y Nombramientos

O Presidente del Comité

Naturaleza
(D) Dominical
Independiente

Perfil y competencias

Finanzas Sector Inmobiliario Gestión empresarial

Legal Administraciones Públicas Internacional

Órganos de gobierno y sus responsabilidades

La función de gobierno de Sareb está conformada por dos órganos principales: la Junta General de Accionistas y el Consejo de Administración, cuyo funcionamiento se apoya en los Comités de Auditoría, Retribuciones y Nombramientos, y el Comité de Dirección.

Responsabilidades y funciones de los órganos de gobierno y sus comités

Junta General de Accionistas

Integrada por los accionistas de Sareb, delibera y toma decisiones sobre los asuntos que son de su competencia, conforme a los estatutos sociales y a la Ley de Sociedades de Capital.

Consejo de Administración

Es el órgano de representación, administración, gestión y control de la sociedad.

Comité de Auditoría



- Responsabilidad sobre los sistemas de control interno; la información financiera preceptiva, así como la información no financiera relacionada; el auditor de cuentas o sociedad de auditoría; y conflicto de intereses y operaciones vinculadas.

Comité de Retribuciones y Nombramientos



- Entre sus funciones se encuentran el deber de informar, proponer y evaluar la idoneidad de los consejeros de Sareb, así como informar de la política general de retribuciones e incentivos.

Comité de Dirección



- Desde 2019 el Comité de Dirección integra las funciones antes desempeñadas por los diferentes Comités de Apoyo, respetando lo dispuesto en el Real Decreto 1559/2012⁴¹ y en los Estatutos Sociales de Sareb. Además, esta integración en un solo órgano dio lugar a la creación del Foro del Accionista, con el objetivo de mejorar el funcionamiento y efectividad de las actividades que llevaban a cabo los Comités de Apoyo y dotar de información de calidad a todos los accionistas, independientemente de su porcentaje de participación en la compañía.
- La actividad del Comité de Dirección se centra en el apoyo y asistencia al Consejo de Administración y otras facultades delegadas por el mismo.



Más información sobre la naturaleza, funciones y ámbito de actuación de los órganos de gobierno:
Consejo de Administración

Comité de Retribuciones y
Nombramientos y Comité de Auditoría



⁴¹ Real Decreto 1559/2012, del 15 de noviembre, por el que se establece el régimen jurídico de las sociedades de gestión de activos.

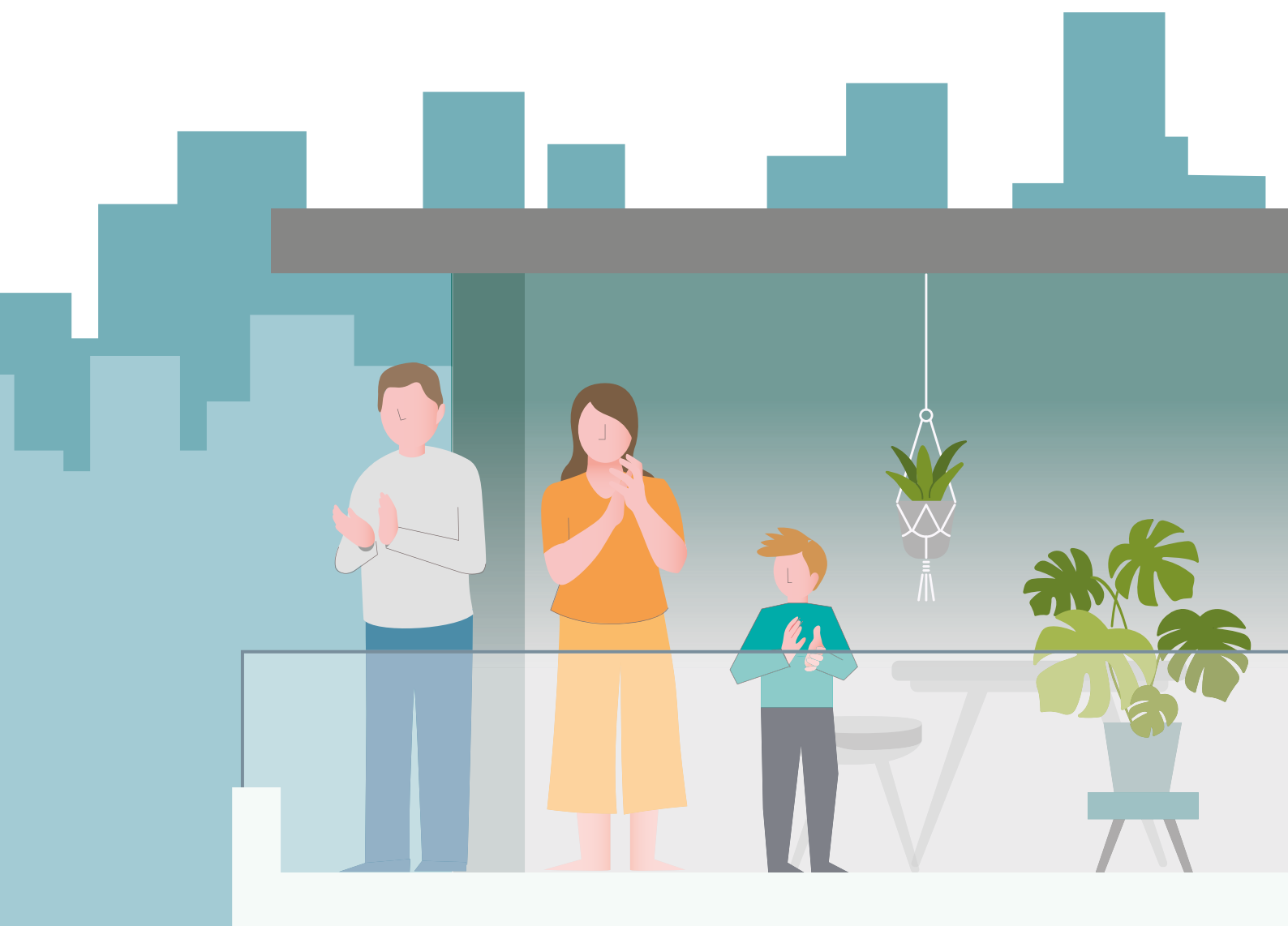
5 Grupos de interés y asuntos relevantes

Análisis de materialidad: qué es relevante

67

Escucha y diálogo con los grupos de interés

68



Análisis de materialidad: qué es relevante

Los asuntos relevantes para Sareb y sus grupos de interés

El análisis de materialidad realizado por Sareb ha identificado 18 asuntos relevantes para la compañía y ha permitido definir una priorización de los mismos a través de una serie de valoraciones cuantitativas (tanto internas como externas). Como resultado, la representación de los asuntos tiene en cuenta tres umbrales: relevancia de primer nivel, de segundo nivel y de tercer nivel.

i Más información sobre la metodología empleada para identificar y priorizar los asuntos relevantes



RELEVANCIA DE PRIMER NIVEL

- 1 Gestión eficiente y responsable de la cartera de activos recibida
- 2 Transparencia sobre la actividad desarrollada
- 3 Pago de la deuda sin coste para el contribuyente
- 4 Integridad, prevención de la corrupción y conflictos de interés
- 5 Creación de valor para mejorar la viabilidad comercial de la cartera

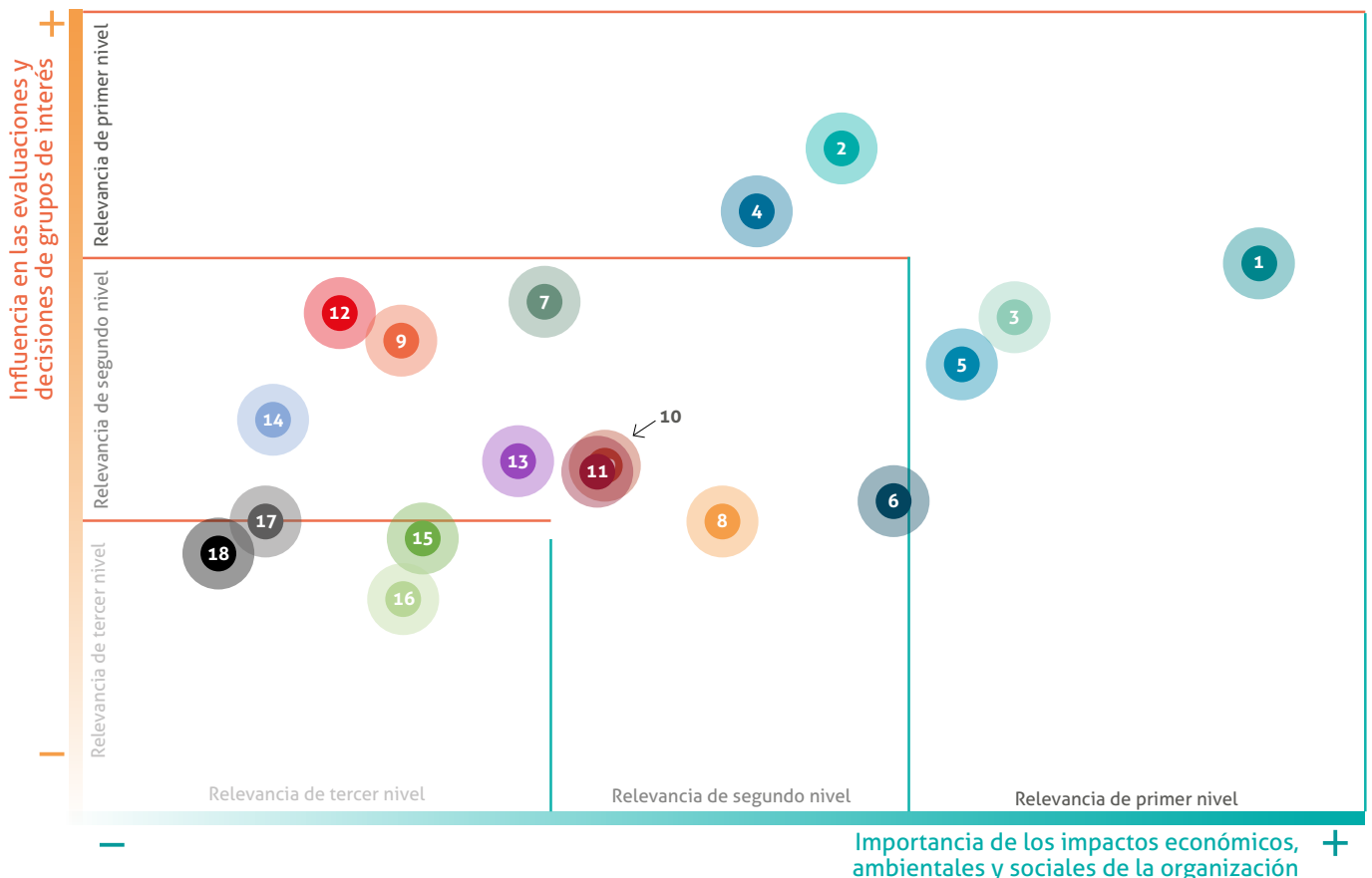
RELEVANCIA DE SEGUNDO NIVEL

- 6 Viabilidad comercial de los activos inmobiliarios
- 7 Sistema de control, supervisión y seguimiento de la actividad
- 8 Flexibilidad para adaptarse al mercado
- 9 Relación con las contrapartes: Administraciones Públicas, proveedores, etc.
- 10 Rentabilidad esperada por los accionistas
- 11 Gestión del talento y desarrollo profesional de los empleados
- 12 Respeto de la libre competencia y del libre mercado
- 13 Papel dinamizador del sector inmobiliario
- 14 Cercanía y comunicación con los grupos de interés

RELEVANCIA DE TERCER NIVEL

- 15 Respeto a la igualdad de las personas, su diversidad y la no discriminación
- 16 Innovación aplicada: eficiencias y desarrollo de nuevos productos y servicios
- 17 Impacto de la actividad de construcción sobre el entorno ambiental
- 18 Iniciativas de acción social relacionadas con la vivienda

Matriz de materialidad



Escucha y diálogo con los grupos de interés

Sareb identifica a sus grupos de interés en función de su influencia e impacto sobre la actividad de la compañía en el corto, medio y largo plazo. Teniendo en cuenta estos criterios, y bajo la premisa de que este ejercicio constituye

un proceso continuo, los principales grupos para Sareb son sus empleados, sus accionistas, el supervisor y la Administración Pública, sus clientes, sus proveedores y la Sociedad en su conjunto.

Mecanismos de escucha y diálogo con los grupos de interés

La transparencia es uno de los valores de Sareb, que asume el compromiso de mantener una comunicación abierta de su actividad, sus políticas y procedimientos, consciente de que actúa bajo la mirada atenta de sus grupos de interés.

Para ello la compañía cuenta con diferentes mecanismos –digitales y presenciales– que aseguran la disponibilidad de la información en tiempo

y forma adaptados a cada grupo, con el fin de gestionar la relación entre las partes y facilitar la toma de decisiones respecto a la organización.

Asimismo, para conocer y profundizar acerca de la percepción y expectativas de los grupos más relevantes, Sareb dispone de canales de escucha y diálogo bidireccionales.

Canales e iniciativas a destacar

Empleados



- Se realizan encuestas a la plantilla con el fin de conocer sus inquietudes y posibles mejoras respecto a Sareb para establecer planes de acción que den respuesta a las mismas.
- La *intranet* de Sareb funciona como una plataforma interactiva en la que los empleados reciben información de interés sobre iniciativas y logros de la compañía y pueden compartir sus impresiones al respecto.
- En el primer semestre de 2020, como consecuencia de la Covid-19, Sareb ha establecido un diálogo continuo con sus empleados con el fin de conocer en todo momento su estado de salud, de ánimo y sus preocupaciones, y mantenerlos al tanto de la operativa de la compañía. Se han desarrollado diferentes encuestas con este fin y se ha impulsado el uso de la plataforma '*Teams*' como herramienta de adaptación a la modalidad de teletrabajo –se han impartido *webinars* formativos para explicar sus funcionalidades–. Durante estos meses, se ha registrado una media diaria de 297 reuniones, 14.000 mensajes y 500 llamadas.

Accionistas



- Los accionistas reciben convocatorias para participar en reuniones y videoconferencias sobre la evolución de la compañía.
- Desde 2019 la compañía cuenta con el Foro del Accionista para facilitar el acceso a la información a todos los accionistas –independientemente de su porcentaje de participación en el capital de Sareb–, fortalecer la transparencia y aportar dinamismo a la relación y comunicación con los mismos.

La web de Sareb (www.sareb.es) constituye el principal punto de información de la compañía, además de su actividad en redes sociales a través de sus perfiles de Twitter (@Sareb) y Facebook (@Sareb_Oficial) –que complementan la actividad de Sareb a través de su cuenta de LinkedIn–. Desde 2018 Sareb cuenta con un espacio para la reflexión sobre los cambios sociales y su relación con el sector inmobiliario: su blog '[Huellas](#)'.

En el primer semestre de 2020 la compañía ha sido galardonada en la tercera edición de los Premios Dircom Ramón del Corral, impulsados por la Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom). Estos premios reconocen los mejores casos de comunicación y relaciones públicas en España y en esta edición se han presentado más de 200 proyectos a las 23 categorías, que engloban campañas, eventos, publicaciones, multimedia, digital y estrategia.

En concreto, Sareb ha recibido el reconocimiento a la mejor campaña de redes sociales por "Un diálogo con nuestros grupos de interés". La estrategia contemplaba:

- Escucha e inteligencia de redes para superar el reto de la hiper transparencia y gestionar la reputación de la entidad.
- Elaboración de contenidos de interés para ganar relevancia en un entorno saturado de información.
- Captación de embajadores para humanizar la comunicación y empoderar a los individuos.

i Más información sobre [Huellas](#) y [las campañas de Sareb en redes sociales](#)



Supervisor y Administración Pública



- Sareb mantiene una comunicación fluida y transparente con el supervisor y la Administración Pública, con quienes se reúne de forma habitual para compartir información sobre la evolución de la compañía y el cumplimiento de sus objetivos.
- Asimismo, a través de diferentes áreas –como Relaciones Institucionales, Sostenibilidad, Comunicación y las Direcciones Territoriales– Sareb trabaja estrechamente con la Administración Central, las comunidades autónomas y diversos ayuntamientos.

Clientes



- La compañía pone a disposición de sus clientes –tanto potenciales como compradores– el canal Sareb Responde para atender cualquier consulta o preocupación que les pueda surgir.

Proveedores



- Sareb establece con sus proveedores relaciones basadas en una comunicación proactiva con el fin de alinear sus propósitos hacia el desarrollo común.

Sociedad



- Más allá del canal Sareb Responde, la compañía lleva a cabo encuestas periódicas para conocer la percepción y expectativas de los ciudadanos respecto a la organización.
- Asimismo, para trasladar a la Sociedad información útil y contrastada sobre la evolución de la compañía, Sareb mantiene una comunicación bidireccional con los medios de comunicación.

6 Índice de gráficos

1. Evolución de la cartera	8	21. Ventas de suelo (% sobre unidades)	39
2. Disminución de la deuda senior	8	22. Ventas de inmuebles terciarios (% sobre unidades) ..	39
3. El perfil de los trabajadores de Sareb (número por categoría y % sobre el total)	16	23. Desglose geográfico de ventas de inmuebles propios	40
4. Distribución de la plantilla por intervalos de edad y género (%)	16	24. Cartera de inmuebles en alquiler por tipo de activo (% sobre total de unidades)	41
5. Rotación de empleados por género y media (%)	17	25. Desglose geográfico del número de viviendas e inmuebles terciarios en alquiler (unidades)	41
6. Gastos de personal (millones de euros y %)	17	26. Moratorias en el pago del alquiler gestionadas por Sareb en el primer semestre de 2020 (número y %)	42
7. El mapa histórico de vivienda social cedida por Sareb	20	27. Desglose geográfico de las moratorias en el pago del alquiler aprobadas por Sareb en el primer semestre de 2020 (unidades)	42
8. Desglose de gastos por tipología (en millones de euros y % de reducción respecto a 1S2019)	28	28. Actividad de desarrollo y promoción desde Árqura Homes (unidades y millones de euros)	45
9. Evolución de la cartera (millones de euros)	32	29. Viviendas e inversión proyectadas hasta 2027 por Árqura Homes (unidades y millones de euros)	45
10. Composición de la cartera (% sobre millones de euros)	32	30. Actividad de desarrollo inmobiliario de Sareb en cifras (unidades)	46
11. Composición de la cartera (% sobre número de activos)	33	31. Desglose geográfico de la actividad de promoción de viviendas desde Sareb (unidades y millones de euros)	47
12. Desglose de activos inmobiliarios por tipología (% sobre M€ - VNC)	33	32. Inversión acumulada en la promoción de viviendas desde Sareb (% sobre millones de euros)	47
13. Desglose por tipología de activos (% sobre M€)	33	33. Desglose de la cartera de suelo de Sareb	49
14. Desglose de activos financieros por tipo de garantía (% sobre M€ - VNC)	33	34. Gastos de gestión y mantenimiento de los inmuebles (% sobre millones de euros)	51
15. Desglose geográfico de la cartera de inmuebles (% sobre unidades y sobre VNC)	34	35. Inmuebles adecuados en el 1S 2020 (% sobre el número total de adecuaciones finalizadas)	51
16. Desglose geográfico de la cartera de préstamos (% sobre M€ en base a VNC)	35	36. Estrategias de gestión y venta de préstamos	53
17. Evolución de la deuda senior desde el origen de Sareb (millones de euros)	36	37. Desglose de los ingresos de la gestión y venta de préstamos por línea de actividad (% sobre millones de euros)	54
18. Venta de inmuebles (% sobre el total de unidades vendidas)	37	38. Número de deudores por rango de deuda (millones de euros) y proporción respecto al total	56
19. Venta de activos inmobiliarios por tipología (% sobre total de unidades vendidas)	37		
20. Ventas de inmuebles residenciales (% sobre unidades)	39		



CALLE COSTA BRAVA, 12
28034 MADRID

www.sareb.es