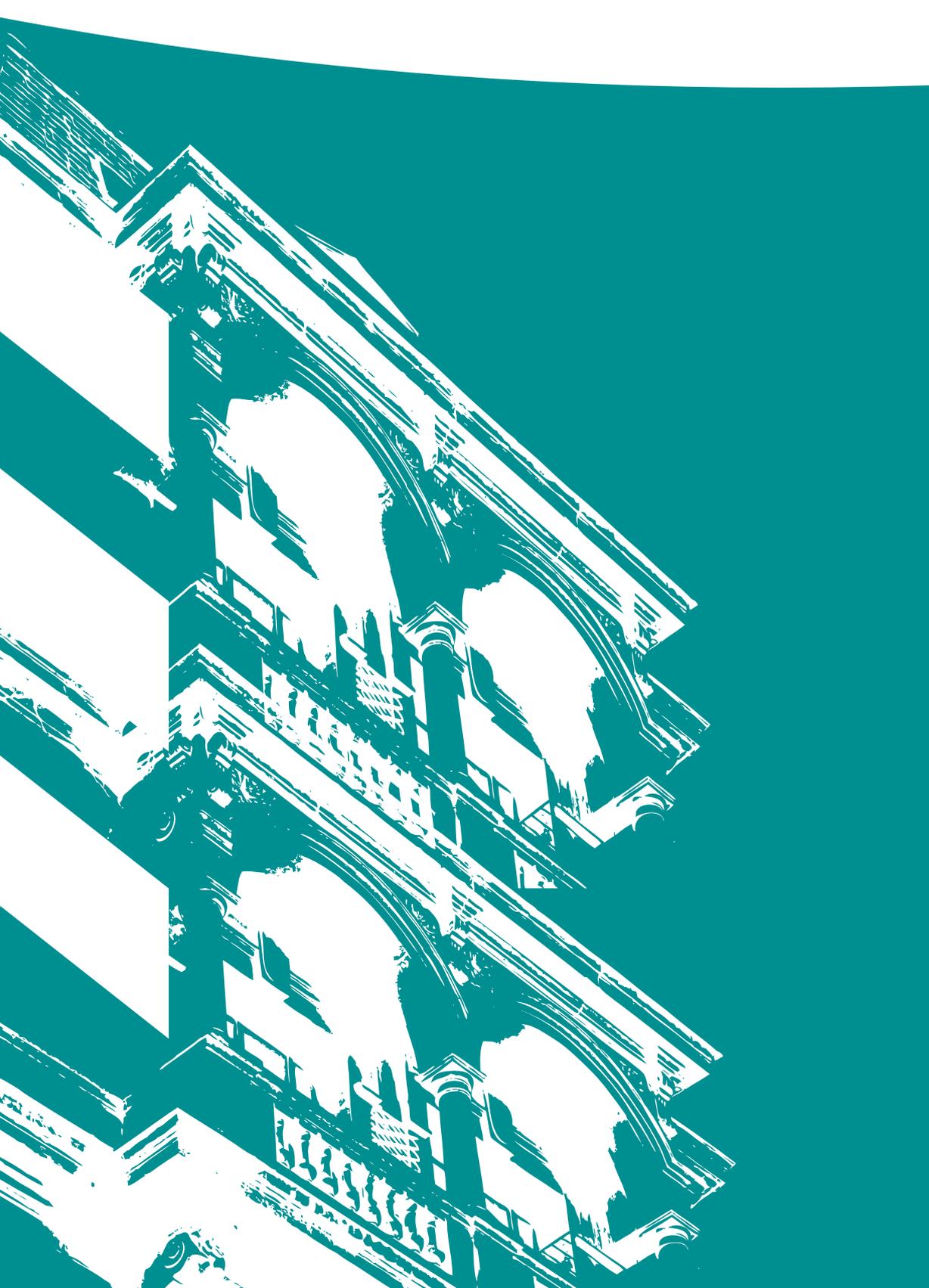


RESUMEN  
EJECUTIVO



*Sociedad de Gestión de Activos  
Procedentes de la Reestructuración  
Bancaria, S.A.*



INFORME  
ANUAL  
DE  
ACTIVIDAD

20  

---

16

La Sociedad de Gestión de Activos Procedentes de la Reestructuración Bancaria (Sareb) presenta un año más su Informe de Actividad, un documento que ofrece información amplia y transparente sobre su modelo de negocio y sobre su actividad empresarial a lo largo del año 2016. De esta forma, sus grupos de interés pueden hacer un seguimiento de los avances y resultados alcanzados durante este periodo.

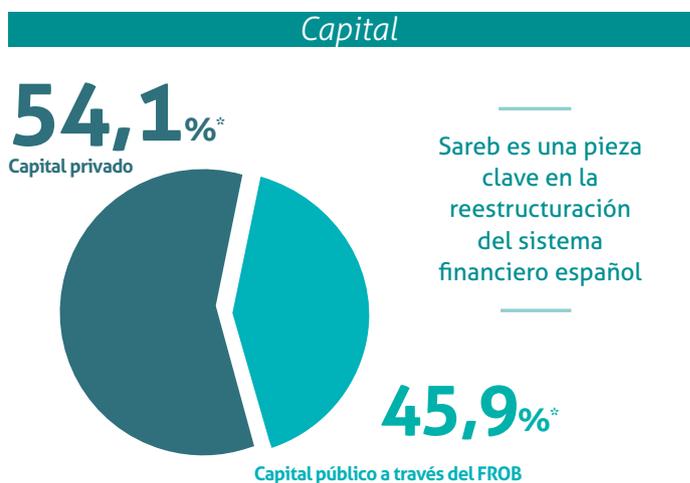
Para definir el contenido del mismo se han analizado tanto las necesidades estratégicas de la compañía como dos de los retos más importantes a los que se ha enfrentado en este año: la plena integración de sus cuatro gestores en la actividad de la sociedad y el marco regulatorio definido por la Circular 5/2015 del Banco de España y, posteriormente, por el Real Decreto-ley 4/2016.

## Quiénes somos

### Nuestra naturaleza

Desde su creación en noviembre de 2012, Sareb trabaja en la liquidación ordenada de la cartera que recibió de aquellas entidades que necesitaron ayudas públicas.

Para afrontar esta adquisición –200.000 inmuebles y préstamos al promotor– Sareb emitió 50.781 millones de euros en deuda avalada por el Tesoro, que debe ir amortizando progresivamente hasta el final de su vida, en 2027.



\*Reparto actual del capital, que difiere ligeramente del reparto inicial por el efecto de la conversión de deuda subordinada.



*El trabajo de Sareb se centra en la gestión y la venta de los préstamos y los inmuebles que ha recibido, así como en la transformación de los préstamos en inmuebles para facilitar su liquidación*

## Nuestro modelo

El modelo de negocio de Sareb viene determinado por la naturaleza de su misión: la gestión y liquidación de los activos recibidos, optimizando su valor, antes de finales de 2027. Mantiene por tanto las particularidades de una sociedad de gestión y liquidación de activos con una duración finita, bajo las condiciones y principios marcados en la Ley 9/2012 (RD 1559/2012 del 15 de noviembre).

En 2016 Sareb ha consolidado su modelo de empresa ampliada, dado que cuenta con el apoyo de empresas externas que colaboraran en un fin común. Destacan los cuatro *servicers* –Altamira Asset Management, Haya Real Estate, Servihabitat y Solvia–, que actúan como la red de gestión comercial de la sociedad.

## MODELO DE NEGOCIO



# Hitos 2016

## MARZO

- 31 Saneamiento adicional de la cartera con 2.044 millones en provisiones, lo que obliga a convertir en capital 2.171 millones de la deuda subordinada

## ABRIL

- 4 Fin de la migración de los activos a los *servicers*

## MAYO

- 3 Campaña de venta de suelos con descuentos medios del 15%
- 6 Conversión en capital de 2.170 millones de euros de deuda subordinada
- 27 Lanzamiento de la primera campaña comercial de obra parada

## SEPTIEMBRE

- 27 Selección de 19 suelos para desarrollar en colaboración con el sector promotor

## OCTUBRE

- 6 Primera venta de viviendas terminadas a partir de las obras inacabadas recibidas

## DICIEMBRE

- 2 Cambios en la normativa contable que permiten reflejar los deterioros contra el patrimonio, en lugar de cargarlos contra los resultados
- 12 Campaña de alquiler de cerca de 1.100 viviendas
- 22 AENOR certifica el modelo de prevención de delitos
- 30 Se cierra la mayor operación institucional con la venta de la cartera 'Eloise', compuesta por préstamos por importe nominal de 553 millones
- 31 Cierre del ejercicio 2016 con ingresos de 3.923 millones de euros, cancelación de 2.169 millones en deuda y venta de casi 14.100 inmuebles

# Cifras acumuladas (2013-2016)

## Ingresos

16.864 millones de euros ingresados

## Desinversión de la cartera

10.647 millones de euros desinvertidos

**-21,0%**  
de los activos que recibió en 2012

## Cancelación de la deuda senior

9.856 millones de euros de deuda amortizada

**-19,4%**  
desde el inicio de su actividad

## Gestión de préstamos

38.200 propuestas gestionadas

## Inmuebles vendidos

50.000 inmuebles vendidos



4.603 inmuebles (residencial y terciario)

## Desarrollo Inmobiliario

3.813 viviendas (de obra parada y de nueva construcción)

## OTROS DATOS

### Social



4.000 viviendas comprometidas con fines sociales

Cerca de 8.000 personas se benefician de estas viviendas

### Otros



356 empleados Sareb + 500 empleados servicers

42% mujeres / 58% hombres (Sareb)

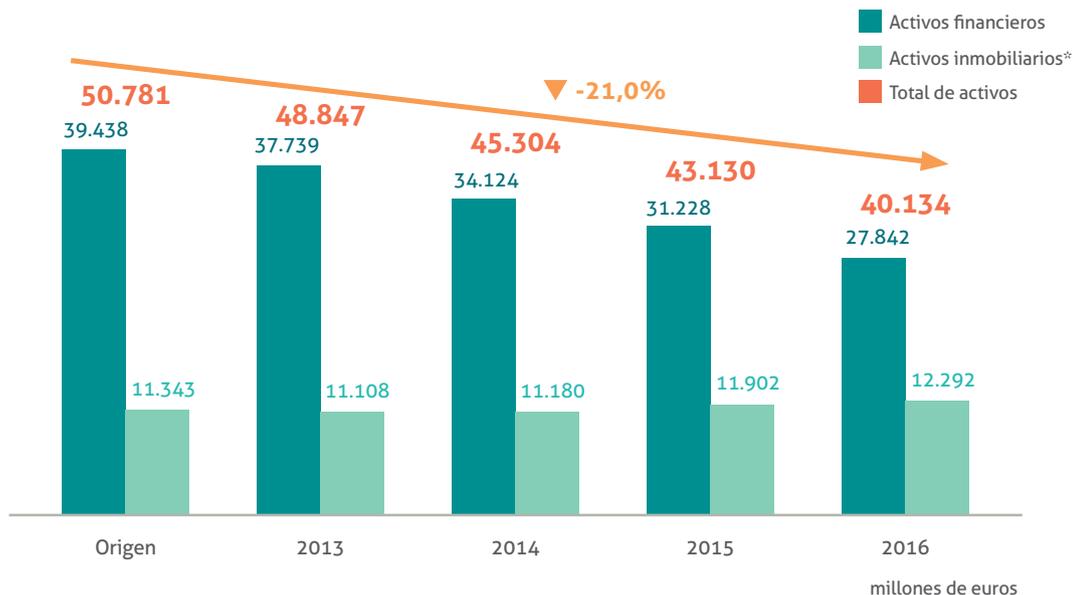
560 proveedores

# Nuestra actividad

El año 2016 fue el primer ejercicio completo para los nuevos *servicers* escogidos para gestionar la cartera de activos de Sareb. La coordinación cada vez mayor con estas plataformas inmobiliarias ha permitido impulsar las ventas y avanzar también en la desinversión de los activos que poseían menos capacidad de revalorización. Esta línea de actuación se ha visto acompañada por la aprobación de la nueva normativa contable, que ha permitido desarrollar estrategias comerciales también para los activos con minusvalías latentes.

La gestión y venta de los activos financieros continúa siendo el motor de Sareb, mientras que la desinversión en inmuebles es responsable de una cuarta parte de la cifra de negocio. La actividad de transformación de activos gana cada vez más protagonismo en la estrategia de creación de valor. Durante el año 2016, la actividad de Sareb ha permitido reducir en 2.996 millones de euros el perímetro de la cartera que gestiona. Esto supone que desde el inicio de su actuación ha desinvertido el 21% de los activos que recibió.

## EVOLUCIÓN DE LA CARTERA



\* Las cifras de activos inmobiliarios no incluyen la amortización acumulada de los mismos



## Gestión y venta de activos financieros

La principal fuente de generación de caja procede de la gestión y venta de los activos financieros, que supuso 2.843 millones de euros en 2016, el 72% de la cifra de negocio. Las actividades principales fueron la cancelación y venta de préstamos, así como la liquidación de los colaterales y los Planes de Dinamización de Ventas (PDV).

Los PDV facilitan la venta de los inmuebles que figuran como garantías de los préstamos. Cerca del 80% pertenece a pymes, que ven en estas operaciones una vía satisfactoria de cancelar su deuda. En total, se han sancionado más de 1.100 operaciones de este tipo, que representan un 11% del total gestionado. Estas transacciones aportaron unos ingresos por ventas de 820 millones de euros.

La coordinación con los *servicers* ha permitido agilizar la tramitación de las 10.500 propuestas remitidas por los acreditados. Esta cifra supone un 16% más que las recibidas el año anterior. La flexibilidad de Sareb a la hora de definir estrategias de recuperación específicas a cada caso ha reducido hasta 15.200 el número de deudores.

## Gestión y venta de activos inmobiliarios

La venta de activos inmobiliarios reportó a la compañía 1.053 millones de euros, un 27% de los ingresos totales. La comercialización de viviendas supuso un 52% del volumen de ventas, por delante del suelo (38%) y los inmuebles de carácter terciario (10%). En total, Sareb vendió más de 14.000 inmuebles, lo que representa un 25% más respecto a 2015.

| Activos financieros              |                |              |
|----------------------------------|----------------|--------------|
|                                  | Ingresos       | Margen bruto |
| <b>Total</b>                     | <b>2.843,1</b> | <b>488,1</b> |
| Cancelación y venta de préstamos | 730,3          | 14,9         |
| Amortizaciones y recobros        | 416,9          | 137,7        |
| Intereses                        | 401,4          | 401,4        |
| PDV y liquidación de colaterales | 820,2          | 52,9         |
| Venta institucional              | 474,3          | -118,8       |

millones de euros

| Activos inmobiliarios |                |              |
|-----------------------|----------------|--------------|
|                       | Ingresos       | Margen bruto |
| <b>Total</b>          | <b>1.053,0</b> | <b>149,2</b> |
| Residencial           | 544,8          | 82,6         |
| Singulares/Terciarios | 466,0          | 24,5         |
| Rentas                | 42,1           | 42,1         |

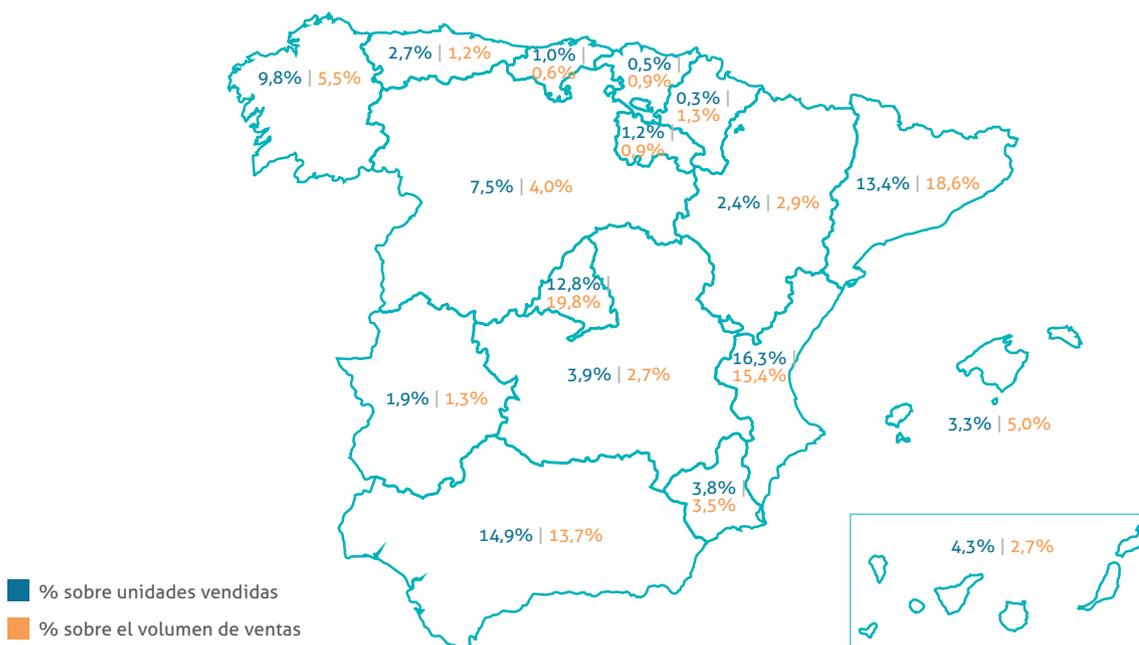
millones de euros



Sareb ha aprovechado la recuperación del mercado para poner en marcha nueve campañas comerciales, que duplicaron los resultados económicos obtenidos por las acciones del año anterior.

Asimismo, se ha realizado una nueva web corporativa ([www.sareb.es](http://www.sareb.es)) que brinda acceso al producto en comercialización a través de un buscador.

## VENTAS DE ACTIVOS INMOBILIARIOS



## Generación de valor

Una de las áreas que ha cobrado más dinamismo es la generación de valor dentro de la cartera de Sareb. Además de incrementar el número de inmuebles destinados al alquiler, la compañía ha impulsado decididamente la promoción de obras paradas.

La finalización de 17 promociones a lo largo del año ha puesto en el mercado 150 viviendas, con lo que ya ha terminado más 1.000 desde su fundación. Asimismo, durante el año

2016 se aprobó una inversión de 32,9 millones para finalizar otras 19 promociones.

Por otra parte, Sareb ha continuado trabajando en la obtención de licencias para iniciar desarrollos en localizaciones comercialmente interesantes.

Tras seleccionar 27 suelos, ya se han iniciado obras en ocho de ellos para construir 424 viviendas.

## ALQUILER

La cartera de inmuebles alquilados de Sareb se incrementó en 2016 hasta alcanzar las 4.603 unidades. Si se incluyen también las destinadas a alquileres sociales mediante convenios suscritos con comunidades autónomas y ayuntamientos, la cifra se situaría en unas 6.500 viviendas arrendadas. Adicionalmente, Sareb cuenta con 818 inmuebles terciarios en alquiler.

### Resultados del ejercicio

Fruto de las anteriores iniciativas, Sareb ingresó 3.923 millones de euros durante 2016, lo que representa un avance del 1% sobre el ejercicio anterior.

El margen de negocio positivo ascendió a 664 millones de euros, un 46% menos que el ejercicio anterior. La variación refleja por un lado la introducción de un nuevo criterio contable contemplado en el Real Decreto-ley 4/2016, pero también la ejecución de operaciones que, aunque realizadas a valor de mercado, no superaron el coste de adquisición. En muchas ocasiones se trataba de activos con escaso potencial de revalorización, pero con posibilidades de ser colocados en esos momentos en el mercado.

Como empresa poseedora de una significativa cartera de inmuebles, Sareb afronta un importante desembolso en costes de mantenimiento, seguridad, comunidades de vecinos, impuestos municipales y comisiones de gestión. En 2016, Sareb incurrió en unos gastos operativos de 683 millones de euros.

|                                      | Ingresos     | Margen bruto |
|--------------------------------------|--------------|--------------|
| Activos financieros                  | 2.843        | 488          |
| Activos inmobiliarios                | 1.053        | 149          |
| <b>Subtotal</b>                      | <b>3.896</b> | <b>637</b>   |
| Otros ingresos                       | 27           | 27           |
| <b>Total importe negocio gestión</b> | <b>3.923</b> | <b>664</b>   |

millones de euros

|                                       | 2016         | % VAR. 2015 |
|---------------------------------------|--------------|-------------|
| <b>Ingresos totales</b>               | <b>3.923</b> | <b>1</b>    |
| Margen bruto de activos financieros   | 515          | -50         |
| Margen bruto de activos inmobiliarios | 149          | -28         |
| <b>Total margen bruto</b>             | <b>664</b>   | <b>-46</b>  |
| Gastos operativos                     | -683         | 12          |
| Amortizaciones y otros                | -85          | 67          |
| Costes financieros                    | -558         | -21         |
| <b>Resultado del ejercicio</b>        | <b>-663</b>  |             |

millones de euros

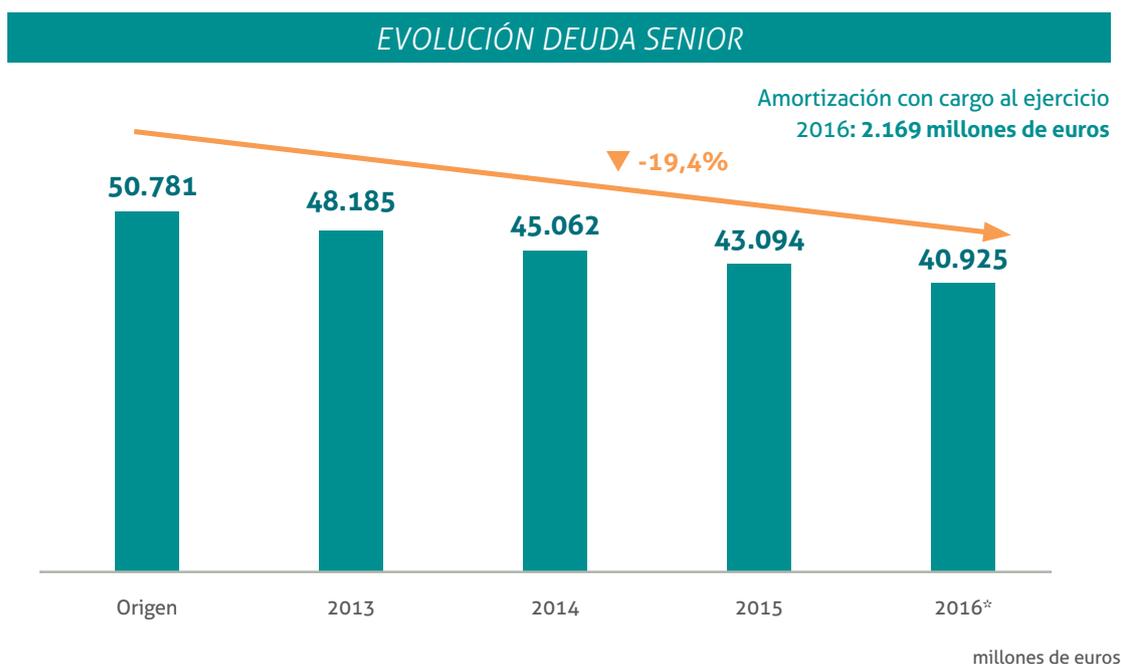
| Estructura de gastos                               |            |
|--|------------|
|  | 2016       |
| Comisiones de gestión y comercialización           | 237        |
| Tributos (IBI, IVA, plusvalías y otros)            | 197        |
| Gastos derivados de procesos de ejecución y dación | 22         |
| Informes técnicos - gastos de registro y otros     | 8          |
| Comunidades y mantenimiento                        | 90         |
| Gastos de estructura                               | 67         |
| Gastos de personal                                 | 39         |
| Otros gastos de explotación                        | 22         |
| Otros gastos de gestión corriente                  | 1          |
| <b>Total gastos</b>                                | <b>683</b> |

millones de euros

## Evolución de la deuda avalada por el Estado

En 2016, Sareb ha continuado cumpliendo con el pago de la deuda que emitió para la compra de sus activos y que está avalada por el Estado. Además de hacer frente al pago de los intereses que genera la misma, Sareb amortizó con cargo

al ejercicio 2016 2.169 millones de euros. Esto supone que, en sus cuatro años de vida, el saldo de deuda viva se ha reducido en un 19,4%, hasta situarse en 40.925 millones de euros.



\* Se incluyen 671,6 millones cancelados en 2017 con cargo al ejercicio 2016

## Nuestros grupos de interés

La compañía desarrolla su actividad bajo un modelo de gestión sostenible y responsable, con una comunicación bidireccional, íntegra, transparente y adecuada a la dimensión económica, social y medioambiental de sus grupos de interés.

De esta forma, escucha de manera activa sus necesidades y expectativas, consiguiendo así un entendimiento y cooperación mutua. Canales de comunicación como Sareb Responde (900 115

500) ayudan a establecer una interacción con la Sociedad de cara a resolver dudas, peticiones y dar respuesta a los encuentros con representantes de las administraciones con las que comparte asuntos de interés general.

Entre los grupos de interés de la compañía se encuentran accionistas y bonistas –privados y públicos–, supervisores, clientes, proveedores y empleados, así como la Sociedad en general.



Sareb ha renovado su compromiso anual con el Pacto Mundial de Naciones Unidas comprometiéndose a trabajar en favor de los Diez Principios del Milenio

## VIVIENDA SOCIAL

La compañía desarrolla diversas líneas de actuación que permiten afianzar y reforzar su compromiso con la responsabilidad social, especialmente, a través de la vivienda social. En este sentido, ha puesto en marcha programas destinados a la ayuda a la vivienda social, a colectivos en situación de emergencia social y al alquiler alternativo asequible. Más de 8.000 personas se benefician ya de los acuerdos de cesión de vivienda alcanzados con diez comunidades autónomas y cinco ayuntamientos.



- **Convenios con la administración:** Sareb destina a fines sociales cerca de 4.000 viviendas.
- **Programa de Alquiler Alternativo Asequible:** se han estudiado más de 600 expedientes.
- **Cesiones temporales de activos** a ayuntamientos y asociaciones.

# Nuestro futuro

## Riesgos

Durante 2016 Sareb ha continuado profundizando en su mapa de riesgos financieros, centrándose principalmente en cuatro ámbitos:

**Riesgo de crédito:** Dado el elevado porcentaje de activos impagados o NPL (*Non Performing Loans*) las vías perfiladas se centran en maximizar su recuperación, considerando las posiciones que generan efectivo – más del 44% del total a cierre de 2016– como el principal logro de esa gestión.

**Riesgo inmobiliario:** Teniendo en cuenta el marco de la nueva circular contable, este riesgo incide notablemente en la compañía, por lo que su seguimiento y delimitación es fundamental.

**Riesgo de tipo de interés:** En 2013 se modificó la gestión del tipo de interés, pasando de un perfil variable del 80% del pasivo a una estructura de coste financiero fijo. Por otro lado, la bajada de los tipos de interés del año pasado y la reducción del spread del Tesoro español ha permitido una sustancial reducción del coste financiero.

**Riesgo de liquidez:** Se han definido planes de contingencia, al tiempo que la gestión de los excedentes se realiza dentro de una prudente política de inversión.

## Oportunidades

En contraposición a los riesgos financieros e inmobiliarios –tanto estructurales como coyunturales– que enfrenta la compañía, en 2017 surgen también nuevas oportunidades que ayudan a Sareb a afrontar la desinversión de activos. Estas pasan por:

- La explotación de una relación cada vez más asentada con los *servicers*, en un modelo de empresa ampliada. Entre otros aspectos, la integración de las plataformas de IT permitirá agilizar las transacciones e incrementar la velocidad de desinversión.
- La generación de retornos a través de la inversión en sus propios activos para que estos recuperen el valor por el que fueron adquiridos. El objetivo es generar margen de negocio suficiente para ir cubriendo una parte cada vez más importante de los gastos de la compañía.
- La capacidad de innovar para encontrar formas de comercialización y marketing más atractivas para los clientes. En 2016 ya se han dado los primeros pasos en relación a la utilización de algoritmos para la valoración de activos, industrialización de procesos, plataformas electrónicas (para NPL donde no existían) y técnicas de *data analytics* y *big data*.



*Sociedad de Gestión de Activos  
Procedentes de la Reestructuración  
Bancaria, S.A.*

**PASEO DE LA CASTELLANA, 89  
28046 MADRID  
T.+34915563700**

---

**[www.sareb.es](http://www.sareb.es)**

