HAYA REAL ESTATE

Bárbara Zubiria,
CFO de HAYA REAL ESTATE

Haya Real Estate ha sabido aprovechar como nadie la oportunidad de crecimiento que brindaban los procesos de desinversión del sector financiero. En solo cinco años, se ha hecho con los negocios inmobiliarios de Bankia, Liberbank, Cajamar, BBVA y Sareb, entre otras. Así, la compañía, creada por Cerberus, es el primer servicer nacional por diversificación y clientes, pero quiere seguir creciendo en el mercado. Su prioridad es liderar la consolidación del sector en España y explorar su debut en Bolsa.

¿Cuál es la estrategia corporativa de Haya Real Estate?

Queremos convertirnos en el servicer independiente líder en gestión de activos non performing, tanto préstamos dudosos como activos inmobiliarios que están en el balance de bancos o fondos. La independencia para nosotros ha sido clave. Surgimos en un momento de crisis en el sector financiero español, en el que la banca necesitaba liquidez y se asoció con fondos de private equity para externalizar una función que hasta ese momento hacía internamente. La unión del know how sectorial y específico que procedía de la banca con otros skills de gestión procedentes de otros sectores ha dado lugar a una compañía especializada y profesionalizada de servicios completamente desligada de cualquier entidad financiera, lo que nos ha permitido crecer en base de clientes. Tampoco compramos activos inmobiliarios, sino que gestionamos activos que son propiedad de nuestros clientes. Cerberus, nuestro accionista, sí lo hace, pero nosotros no. Este modelo nos evita riesgo inmobiliario, porque somos una empresa que presta servicios para la gestión de activos financieros con colateral de real estate, pero no somos dueños de los mismos.

La compañía tiene como origen Bankia Habitat, ¿no? ¿Fue su primera adquisición?

En 2013, Cerberus creó Haya Real Estate con la intención de que la compañía prestara el servicio de servicing a Bankia. Por ello, nuestra primera compra fue el negocio inmobiliario de la entidad por unos €39M y un variable máximo de €12,5M vinculado al volumen de ventas de activos, por lo que el precio final se situó en unos €51,5M. En concreto, adquirimos la filial del banco que se encargaba del servicing a nivel interno, la plantilla y un derecho de gestión en exclusiva sobre deuda derivada de préstamos a promotores o activos inmobiliarios que figuraban en el balance de Bankia durante 10 años. Es decir, lo que compramos fue el contrato de gestión de los Real Estate Development loans (REDs) y Real Estate Owned assets (REOs) de Bankia durante unos ejercicios, pero los activos siguieron siendo propiedad del banco y de Sareb.

> "Gestionamos activos non performing propiedad de nuestros clientes, pero no los compramos. No somos una inmobiliaria, sino una empresa que presta servicios financieros con colateral de real estate"

Uno de los últimos deals de Haya fue la adquisición del 100% de Mihabitants Cartera, la filial inmobiliaria

de Liberbank, ¿En qué consistió la operación?

Fue un deal muy similar al de Bankia Habitat. En este caso, llegamos a un acuerdo con Liberbank para hacernos con el derecho de gestión de sus activos inmobiliarios durante siete años. La operación se estructuró a través de la adquisición de Mihabitants Cartera, la división que gestionaba el negocio inmobiliario del banco, por €85M. Para nosotros, lo más relevante de estos deals es alcanzar ese derecho contractual para gestionar en exclusiva los activos de las entidades o los fondos, por lo que no siempre tiene porque implicar la adquisición de una sociedad. Una vez tenemos la plataforma desarrollada y el know how de los profesionales de adquisiciones anteriores, no siempre es necesario ejecutar los acuerdos de esta forma.

También se hicieron con Cimenta2, ¿era la cartera de Cajamar, no? ¿Se llevaron el deal en una subasta?

Estamos en competencia continúa para conseguir contratos, porque de ellos depende nuestro negocio. Ahora mismo, operamos en el mercado español cuatro servicers de gran tamaño (Altamira, Servihabitat, Solvia y Haya), excluyendo a Aliseda y Anticipa Real Estate que son servicers puramente internos o captivos, porque solo dan servicio a su accionista. En este entorno, normalmente todos estos procesos acaban siendo procesos competidos. En el caso de Cimenta2, el target eran varias filiales internas que se encargaban del negocio inmobiliario de Cajamar. Como parte del deal, adquirimos esas compañías, que integramos en la estructura de Haya al igual que Bankia Habitat y Mihabitants, y comenzamos a gestionar durante diez años tanto la cartera de activos inmobiliarios como la deuda non performing del banco.

Según los acuerdos, Haya gestiona los activos inmobiliarios de estas entidades y los que se incorporen en el futuro, ¿no? ¿Son contratos renovables?

Sí, lo habitual es gestionar no solo los activos en balance, sino también el flujo futuro. La razón fundamental es que, al vender su negocio de servicing interno, el banco ya ha externalizado completamente esa división y necesita que alguien le gestione los nuevos activos inmobiliarios y la deuda impagada que incorpora al balance. Al final, lo lógico es que sea el servicer que está trabajando con toda su cartera quien se encargue. Por otro lado, cuando se acabe ese derecho podemos optar a renovar el contrato adquiriendo si es necesario un nuevo activo intangible que es la exclusividad de gestión durante otro periodo de tiempo. De hecho, aunque el contrato de Bankia era a 10 años, coincidiendo con la fusión de Bankia y BMN, renovamos ese acuerdo e incorporamos la cartera de BMN que estaba gestionando otro servicer y ampliando el derecho otros 10 años.

Además compraron Ahorro y Titulización (AyT) a Cecabank y Ahorro Corporación, ¿En qué consiste el negocio de esta compañía?

AyT era una gestora de fondos de titulización líder en el mercado. Es un negocio similar al de gestión de activos, que se centra en la gestión independiente de titulización de fondos que realizan los bancos, por lo que podía darnos acceso a mucha información de mercado. Nuestro negocio es muy intensivo en datos y acceder a ellos y ser capaces de exportarlos nos permite asesorar mejor a nuestros clientes para llevar a cabo la mejor estrategia de gestión de sus activos. Así, compramos el 100% de la compañía y decidimos mantenerla de forma independiente, ya que es una sociedad regulada por la CNMV. Es un segmento diferente al servicing. Y nos sirve ganar en diversificación de clientes y diversificación de negocio. Sólo Haya Titulización gestiona €29.000M de fondos titulizados que no contabilizamos dentro de los €40.000M de activos gestionados por Haya.

"La salida a Bolsa de Haya es una cuestión de timing. Aún no hemos puesto fecha, pero estamos convencidos de que sería un caso de éxito en el mercado"

En los últimos meses, Cerberus ha adquirido el 80% del negocio inmobiliario de BBVA, ¿Gestionarán desde Haya estos inmuebles?

En esta operación es importante separar dos contratos. Cerberus llegó a un acuerdo a mediados de 2017 para comprar el 80% de todo el negocio inmobiliario de BBVA, que estaba formado por numerosas sociedades tenedoras de activos y por el servicer interno del banco, Anida. Para ejecutar la operación, han creado una joint venture denominada Divarian, en la que han agrupado todas esas compañías instrumentales y la propia Anida. Tras el deal, Cerberus posee el 80% de esa joint venture y BBVA mantiene el 20% restante. La operación se cerró hace solo unas semanas pero, en el año que se ha prolongado el cierre de la operación, BBVA sigue incorporando activos inmobiliarios y ya ha vendido su servicer. Para solventar este vacío, firmamos un contrato de gestión, que no se hizo efectivo hasta el cierre definitivo del deal, por lo que gestionamos de forma directa todo el stock que la entidad ha generado a lo largo de estos meses y todo su flujo futuro. Este acuerdo no afecta a Divarian, que aún es un potencial new servicing. Estamos trabajando para hacernos con la gestión de esa

cartera valorada en entre €10.000M y €12.000M. Creemos que tenemos muchas posibilidades de conseguirlo, porque Cerberus conoce nuestro trabajo, pero es una decisión que tiene que tomar la propia joint venture.

¿Cómo se estructuran este tipo de operaciones? ¿Tiene Haya Real Estate algún papel dentro de la operación de M&A?

Realizamos el asesoramiento a Cerberus a través de nuestra área de advisory de todo el underwritting de carteras, con el objetivo de hacer una valoración para poner un precio final a esos paquetes de activos. El cliente principal de esta unidad es nuestro accionista, pero también trabajamos para otros fondos.

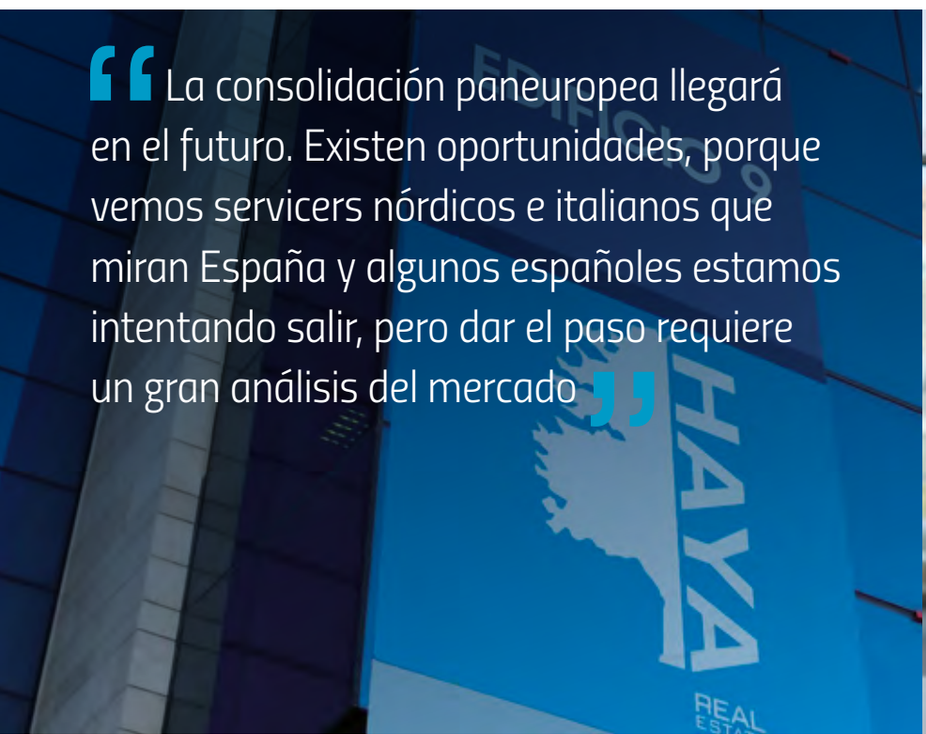
¿También tienen acuerdos con Sareb? ¿En qué consisten?

Sareb es un cliente muy importante para Haya y esperamos que siga siéndolo hasta 2027, cuando se acaba su mandato. Tenemos un contrato firmado en 2014 por cinco años que vence en diciembre de 2019. Gestionamos una parte muy importante de su cartera de préstamos impagados y también de sus activos inmobiliarios. Conceptualmente es un deal similar a los de Bankia o Cajamar, hubo un pago de €230M por tener el derecho de gestión en exclusiva durante cinco años, pero no se estructuró como la compra de una sociedad, sino como una garantía financiera.

Los servicers financieros están muy activo en España. ¿Se enfrentan a un proceso de consolidación? ¿Están analizando posibles oportunidades?

Sí, en los próximos 6 o 12 meses vamos a ver un cambio importante en este mercado. Cada player ha hecho sus deberes y ahora comienza un periodo de concentración en el que habrá consolidadores y consolidados. Esperamos estar en el primer grupo. Éste es un negocio de economías de escala, de mucho volumen y de eficiencia en procesos, en el que el tamaño es importante para nuestros clientes. Dada la madurez del mercado, es un paso lógico. Hay oportunidades y vamos a analizar aquellas que tengan sinergias con Haya.

¿Qué valoran a la hora de adquirir una compañía? ¿Qué características debe de tener sus targets?



> “La consolidación paneuropea llegará en el futuro. Existen oportunidades, porque vemos servicers nórdicos e italianos que miran España y algunos españoles estamos intentando salir, pero dar el paso requiere un gran análisis del mercado”

ÚLTIMOS DEALS DE HAYA REAL ESTATE

AÑO	EMPRESA	COMPRADOR	VENDEDOR	% ADQUIRIDO (% ALCANZADO)	DEAL VALUE (€M)
2017	Mihabitants Cartera	Haya Real Estate	Liberbank	100%	85
2016	Gesnova	Haya Real Estate		100%	
2015	Ahorro y Titulización	Haya Real Estate	Cecabank Ahorro Corporación		
2014	Cimenta2 (Plataforma inmobiliaria de Cajamar)	Haya Real Estate	Cajamar	100%	225
2013	Bankia Habitat	Haya Real Estate	Bankia	100%	51,5

Fuente: Capital & Corporate / Cellnex Telecom

Es absolutamente primordial que tenga sentido de negocio para Haya y un componente financiero importante. Teniendo detrás a un private equity es importante analizar los retornos deseables. La razón estratégica tiene que encajar con una expectativa de retorno interesante.

Cerberus está presente en su accionariado desde hace más de cinco años, ¿qué les ha aportado?

Es un socio con un know how impresionante que, desde nuestro punto de vista, tiene el equilibrio perfecto entre supervisar sin pretender entrar en la gestión. Han elegido un equipo directivo para la compañía y nos dan libertad a la hora de gestionar, estando a su vez muy presentes en el seguimiento de las operaciones. Nos aportan mucha experiencia en M&A. Además, nos han aportado mucha disciplina financiera y de gobierno corporativo, lo que nos da mucha seriedad. Estamos adoptando las best practices de una compañía cotizada, lo que nos viene de cine para lo que puede venir en el futuro.

¿Cómo se reparte el accionariado de Haya?

Cerberus es accionista al 100% de Haya. No tenemos socios minoritarios, pero si inversores de deuda. En nuestra estructura de capital es muy relevante un bono emitido a finales de 2017 por €475M y que está en manos de inversores internacionales. Somos el único servicer con un bono cotizando en Luxemburgo. La disciplina financiera que nos ha trasmitido Cerberus nos ha permitido conseguir un rating y acceder al mercado de capitales para emitir el bono, que consta de dos tramos: fijo y variable.

¿Cuáles fueron los resultados de Haya durante los primeros nueve meses del año?

Hemos conseguido transaccionar en nombre de nuestros clientes €3.281M, lo que supone un crecimiento del 33% con respecto al año anterior. Esto nos ha permitido generar una facturación de €186M, un 12% más. Además, nuestro ebitda se ha situado en €89M y la generación de caja en €88M.

¿Es el crecimiento internacional un reto para Haya Real Estate? ¿Tiene sentido?

Hay mucho debate en el mercado sobre la lógica de poner en marcha un servicer paneuropeo. Para que tenga sentido una consolidación europea, el negocio adquirido tendría que ser lo más similar posible al del comprador. En Europa, cada jurisdicción es muy diferente, especialmente en lo que respecta a deuda, y estamos en un negocio de economías de escala que está diseñado sobre una forma de trabajar concreta en un mercado. Creo que existen oportunidades y que va a suceder en el futuro, porque vemos servicers nórdicos e italianos que miran España y algunos españoles estamos intentando salir, pero dar el paso requiere un gran análisis del mercado. Por países, los más interesantes para nosotros son aquellos con mayor peso de activos non performing; Italia, Francia, Grecia, Chipre, Turquía o Portugal. En cualquier caso, la prioridad es consolidar y liderar el mercado español.

En los últimos meses, el mercado ha rumoreado sobre una posible salida a Bolsa de Haya. ¿Cuándo tienen previsto dar el salto al parqué?

A principios de año, anunciamos que queríamos empezar a explorar la posibilidad de salir a Bolsa. Acabábamos de colocar el bono en el mercado con éxito y vimos que los inversores estaban receptivos y había interés por Haya. No ha habido nada más, ni calendario, ni planes formales para debutar en el mercado. Cotizar tiene todo el sentido del mundo para Haya. Nuestro accionista es un private equity con un horizonte de salida y una OPV sería una forma excelente para que Cerberus pueda monetizar parte de su inversión, pero teníamos cuatro hitos relevantes por cumplir antes de iniciar esta nueva aventura. La renovación del contrato con Bankia y el acuerdo con BBVA se han conseguido, pero tenemos pendiente la renovación del contrato de Sareb y la consolidación del sector. Es un tema puramente de timing, pero estamos convencidos de que Haya sería un caso de éxito en el mercado. Solo hay que ponerle una fecha, que aún no hemos puesto.

De cara al futuro, ¿dónde están las miras del grupo?

El objetivo más inmediato para 2019 es integrar bien todos los contratos adquiridos y ganar los derechos de gestión de las nuevas carteras que Cerberus está comprando en España. Tenemos un cliente nuevo que además es nuestro accionista y queremos seguir demostrando que podemos hacer bien nuestro trabajo para quien sea, no solo para grandes bancos. Esta es la prioridad, pero también tenemos por delante nuevos contratos como los de BBVA, el proceso de consolidación, la futura salida a Bolsa, etc. El panorama se presenta muy interesante en el sector en los próximos meses.

C&C

> “No ha habido calendario ni planes formales para salir a Bolsa. Cotizar tiene todo el sentido del mundo para Haya y sería una forma excelente para que Cerberus pueda monetizar parte de su inversión, pero tenemos hitos importantes que cumplir antes”